4.1 Governance and strategic policy

The Agency made the commitment in its 2004-2005 RPP to aim for better integration of planning and performance evaluation. This commitment translated into stronger links between the main elements of planning and evaluation and performance measurement, as may be seen from the strategic framework, business plans, RPP and departmental performance report. For instance, the commitments with respect to performance contained in the *Report on Plans and Priorities 2005-2006* were established on the basis of historical information on results from the latest performance reports and annual surveys, and from evaluation reports. The responsibility centres' business plans were used to validate the organization's ability to meet the commitments established.

In order to facilitate implementation of the Government of Canada's *Management Accountability Framework*, the Agency now aims to set up an integrated planning process that harmonizes the strategic, operational, financial and human resources dimensions. This will lead to an alignment of resources and plans on the basis of the strategic outcomes and effective management of the changes the Agency will be undergoing in the next few years.

4.2 Risk management

During FY 2004-2005, the Agency undertook to integrate risk management in the analysis, processing and monitoring of the development projects considered under its financial programs.

As the first phase in introducing risk management in advisors' practices and ways of doing things, the Agency conducted a pilot project from late November 2004 to mid-February 2005. This enabled seven Agency advisors to adjust their action to the level of risk specific to each development project requiring financial assistance. The approach advocated involved integrating a project risk analysis with each of the three key stages in its usual life cycle.

Risk analysis is guided by three distinct charts, each containing a series of questions relating to the beneficiary's context and organization. The total points assigned to each of the elements are used to rank each project according to a level of risk, which then guides the advisor in his subsequent action within the framework of the project.

The evaluation of the pilot project conducted in March 2005 aimed to:

- validate the intelligence and consistency of the approach
- test the effectiveness of the tools developed (risk charts)
- ensure a sound approach in the processing of claims
- ensure enhanced efficiency in the processing and monitoring of development projects of a financial nature.

This evaluation led to the conclusion that the four objectives were met and the approach could be extended to the entire Agency.

The advisors involved in this project were behind more than 30 recommendations for enhancing the model and the computer tool used for risk charts. As of March 31, 2005, most of the recommendations from the evaluation had already been implemented, and preparations for a training tour in the Agency's 14 offices were well under way. The implementation provides for close monitoring of the ownership and use of the model and tool over the first few months, as well as a more formal evaluation after one year's use.

4.3 Learning, innovation and change management

Application of government policy on information management primarily involves guaranteeing that the information generated and used by the Government of Canada is managed efficiently and effectively throughout its life cycle. In the first phase of policy implementation, partly carried out in 2004-2005, the Agency seeks to manage the information at its disposal which it is in a position to produce, and to understand how it circulates in its decision-making processes. The approach adopted to optimize its information management is results-based management. Moreover, to implement new ways of doing things with respect to information management, the corporate quality management system is the tool of choice.

In the next phase, following the analysis of its information management, the Agency plans to put in place a specialized information management function during FY 2005-2006. This function will enable it to consider the financial and non-financial information contributing to performance and decision-making as resources to be managed.

4.4 Public Service and people values

The Agency has drawn up and disseminated a human resources management framework for 2004-2007. This framework sets out five major organizational priorities which are closely linked to those of the federal Public Service.

A code of values and ethics known, shared and integrated with all Agency activities

A great deal of energy was invested over the past year in training and supporting managers and employees in the understanding and ownership of the *Values and Ethics Code for the Public Service*. To that end, all managers and more than 80% of employees took part in a workshop on the subject. Guidelines were issued, and several consultations led to discussions and to our procedures being challenged. Furthermore, human resource management policy was revised in order to include the values and ethics dimension.

The efforts devoted to raising managers' and employees' awareness of the values and ethics code will, in the short and medium term, guide their behaviour in the workplace and have a positive impact on the organizational climate.

Employees with the competencies and necessary training to ensure the relevance of the organization

The Agency conducted an exercise to identify the main competencies for all employees. The competencies selected are closely linked to the corporate results targeted and will be used to guide employees along their career paths.

Over the past year, close to 70% of employees have drafted learning plans, and most of them are participating in the activities set out in their plans. The equivalent of 4% of payroll was allocated to learning activities; this is comparable to many private sector firms and other federal departments. Managers invested primarily in the staging of activities set out in the training curriculum with respect to modernization.

Work organization and assignment facilitating innovation, decision-making and optimization of productivity

The Agency has revised the classification of certain positions in order to comply with current directives, standards and policy. Managers have received training in classification and work organization. A review process was undertaken in different directorates, in order to define roles and responsibilities more clearly, optimize decision-making and enhance work organization

Organization which integrates human resources needs with strategic and operational planning

The workforce profile produced in 2005 will support the development of the 2006-2007 departmental human resources plan. The Agency's planning cycle is currently under review, with a view, among other things, to integrating human resources planning with departmental results-based planning. Guidelines and the departmental staffing plan are currently being drafted, and these will guide staffing decisions over the coming year.

A work environment conducive to wellness, health, safety and professional growth and a balance between employees' personal and professional lives

The labour-management advisory committee set up in December 2004 fosters co-operation and understanding between the Agency and the various organizations representing employees in order to enhance organizational wellness jointly.

In 2004-2005, the committee contributed to setting up a dispute management system. In effect since April 1, 2005, this will offer employees additional access to means conducive to healthy communication, harmonious interpersonal relations and settlement of disagreements.

A one-day workshop on dispute settlement was developed and will be offered to all employees over the coming year, with a view to equipping them to manage their disagreements and maintain harmonious relations in their workplace.

The Agency was successful in maintaining the level of representativity of members of designated groups over the past year and in providing opportunities for acting secondments to 17 of them. A new employment equity plan for 2005-2008 was approved by the Departmental Management Committee. The plan primarily targets the inclusion in the organization of members of designated groups and raising awareness of differences.

4.5 Citizen-centred services

The Agency contributed in many ways to improving this aspect of the MAF, in particular through the Service Improvement Initiative presented in Section 3, the Government On-Line initiative, and the Agency's application of the *Official Languages Act*.

4.5.1 Government On-Line (GOL)

Over the past year, the Agency put significant effort into the GOL initiative and service transformation. In that regard, different studies were conducted to develop this new vision, and a business model was developed to bring about multimode service delivery, with revised, simplified processes, in line with the Government of Canada's continuum of services model.

The *CED on-line* service centralizes reception of applications from the Agency's Web site and allows the Agency to provide front-line service more rapidly and more personally. Since the client's profile can be determined through the Agency Web site, it is now easier to forward requests to the business offices, service centres or collaborators best placed to respond to the requests received. Information requests are processed by *CED on-line* within a maximum of four hours during working hours. In addition, service agreements have been signed with a number of our collaborators in order to ensure the quality of the service.

The Agency will begin in fall 2005 paying contributions by direct deposit for beneficiaries wishing to use that service. The Agency thus plans to reduce processing times for claims and thus meet clients' expectations.

The Agency is also working to improve the information available on-line on programs and services. A major revamping project is under way, but Canadians can already appreciate the accessibility of detailed information on policy concerning the Agency's areas of intervention, such as the social economy, and festivals and sporting events.

The Agency's GOL 2005 report is available on the Agency Web site at: www.dec-ced.gc.ca, under *Publications*.

4.5.2 Official languages - Part VII - Section 41 of the *Official Languages Act*

The Agency has drawn up a new action plan for the period covering fiscal years 2004-2005 to 2007-2008 and has carried out varied activities in order to meet the objectives of Part VII of the *Official Languages Act* aimed at the development of Official Language Minority Communities (OLMCs). These activities tie in with the different categories of intervention set out in the government's new *Horizontal Results-based Management and Accountability Framework* with respect to official languages.

Within the organization, the Agency has taken steps to improve staff awareness of Part VII, and has seen to the operation of its OLMC support network, which comprises 10 or so advisors in the business offices serving English-speaking clients.

The Agency contributed to consultations, to information sharing with OLMCs and to information dissemination of its programs and services in order to foster their use by English-speaking clients. The Agency has also been actively involved in reinforcing partnerships, in particular through its involvement in the review of the initiative funded under Human Resources and Skills Development Canada's Support Fund and through its active participation on the different committees arising from it, particularly with respect to economic diversification. It has also attended all the Section 41 co-ordinator meetings co-ordinated by the Department of Canadian Heritage and produced an article for that department's *Bulletin 41-42* publication.

The English-speaking clients also benefited from more than 100 economic development projects, complemented by facilitation initiatives and guidance from the different development agents. Financial assistance exceeded $18 million. In addition, a contribution of over $9 million was awarded for construction of the Language Technologies Research Centre in the Outaouais.

The Agency signed a new three-year memorandum of understanding with PCH for Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities under which four new projects were put forward. Also, implementation of the economic component of the *Government's Action Plan for Official Languages* continued, in co-operation with Industry Canada, through the implementation of two pilot projects in entrepreneurship-oriented tele-learning and 24 internships in fields related to the Agency's mandate.

Appendix I

THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS

As presented in the first section, Canada Economic Development uses and places at its beneficiaries' disposal a broad range of tools in support of regional development in Quebec. This range of intervention tools consists of guidance and advice, information and referrals, and financial support.

These tools, used alone or in combination by the Agency, contribute in particular to:

- empowering regional development agents; in other words, the Agency provides development agents with means and opportunities (studies, workshops, seminars) to:
  - become aware of the scope of the issues they face (awareness process)
  - acquire competencies and knowhow in various specialized fields (development of capabilities)
  - strengthen and broaden their business partnership networks (development of business networks and partners).
- initiating growth-generating projects, that is, identifying a development potential and initiating processes aimed at local mobilization and joint action to design and implement a plan, strategy or growth-generating project for a region's development
- facilitating local participation in defining the regional development priorities and strategies of the Agency and the Government of Canada
- helping the local milieu to gather information and put forward regional issues to government decision-makers.

Business Contact is an economic facilitation concept developed by Canada Economic Development in conjunction with the Community Futures Development Corporations and Business Development Centres. This event is aimed at business people and organizations that support SMEs, and aims to:

- contribute to enhancing the economic development of all regions of Quebec
- raise entrepreneurs' awareness and inform and guide them by providing them with timely information with respect to the strategic issues specific to their region in order to foster their enterprises' growth
- raise the profile of Government of Canada programs and services
- encourage dynamic exchanges among the Government of Canada, business support organizations and entrepreneurs.

Since 2003, eight Business Contact events have been held in seven Quebec regions. In 2004-2005, three such events took place in Montréal (April 1, 2004), the Montérégie (November 10, 2004) and the Îles-de-la-Madeleine (March 15, 2005). In addition to the Canada-wide themes of business startup, growth, exports, productivity and innovation, topics targeted by and for each of the regions visited were covered through conferences and on the Business Floor, where departmental booths were located.

The topics targeted in Montréal were: bio-food, nanotechnology, environment and plastics; those covered in the Montérégie were: agri-food, nanotechnology, environment, tourism and transportation; and in the Îles-de-la-Madeleine: innovation and environment, fishing and aquiculture, tourism and culture, new information technology, and climate change and wind power.

The three events drew 406 entrepreneurs, 256 economic development agents and 29 government departments. Participants' satisfaction rate was as high as 95.6% in Montréal, 85% in the Montérégie and 95.2% in the Îles-de-la-Madeleine, whereas departmental representatives' level of satisfaction stood at 70% in Montréal, 87.5% in the Montérégie and 100% in the Îles-de-la-Madeleine.

The Îles-de-la-Madeleine Business Contact was an innovative event, since visits to enterprises by the departmental representatives preceded the day of conferences. This tour meant real contact with local entrepreneurs, and this led to business links and greatly influenced the following day's event. For government departments and agencies, this Business Contact was a chance to raise the profile of their programs, services and expertise, and to enhance customer loyalty in the region. More than 15 follow-ups have since been carried out by departmental representatives with entrepreneurs they met at the event.

Guidance and advice

For the Agency, guidance and advice involve helping a development agent design and develop policy, a strategy, a business plan, an action plan or a project, or helping plan a financial package, identify funding sources, and so on. At Canada Economic Development, advice or guidance provided by a staff member are services delivered to an entrepreneur or a local development agent on an individual basis, geared to his or her specific situation. Provision of advice is done as needed. Guidance constitutes systematic, sustained, prolonged assistance, at various stages along the beneficiary's path toward design and implementation of his or her project.

Information and referrals

The Agency produces timely information so entrepreneurs and local and regional development agents may reach informed decisions, and it makes this information more easily accessible and usable. This also involves referring them to resources likely to provide a timely, appropriate response to their specific needs.

In this regard, the Agency works with the Canada Business Services Centres operating in Quebec, namely, *Info entreprises* in Montréal and *Ressources Entreprises* in Québec City, for Eastern Quebec. These organizations deliver information, referral and reference material services to entrepreneurs and local and regional development agents throughout Quebec.

Financial support

Under its programming, the Agency makes both repayable and non-repayable contributions and, in exceptional cases, grants to beneficiaries. The Agency's programs are divided into the different categories presented in the following table.

CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAMMING

1 Regular programming associated with the Agency's core mandate

- Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs (IDEA-SME)
- Regional Strategic Initiatives program (RSI)
- Community Futures Program (CFP)

2 Dedicated programming under the Agency's core mandate

- Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy
- Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

3 Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments

- Infrastructure Canada Program (2000)
- Canada Infrastructure Works (1994)
- Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) – CANtex component
- Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

Regular programming associated with the Agency's core mandate

The Agency's main regular programs of financial assistance are IDEA-SME, RSI and CFP. Completing the programming inherent in the Agency's core mandate are the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy and the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities, which have dedicated budget envelopes.

Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs

The IDEA-SME program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all Quebec regions by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and commercialization. This program seeks to achieve regions' development potential through SMEs, leading in the long term to enhanced prosperity and sustainable employment.

As to planned results, the program should lead to:

- an increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship
- an increase in identification and integration of new technology
- an increase in commercialization of products arising out of innovation
- an increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive internationally
- support for testing and experimentation activities in the natural resources sector in regions whose economy is heavily resource-based
- an increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of the position of exporting SMEs
- stimulation of initiatives aimed at enterprise startups and improvement in the business climate.

For information:
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idee_pme.asp?LANG=EN#1

Regional Strategic Initiatives program

This program involves developing and implementing strategies and action plans fostering the creation of a socio-economic environment conducive to reinforcing the assets and competitive advantages of Quebec regions, with a view to enabling them to realize their regional development potential, leading in the long term to lasting improvement in prosperity and employment. The program supports major initiatives likely to have a growth-generating impact on the regional economy, in response to major regional issues identified through a process of local consultation, dialogue and mobilization. The projects and activities it generates can be extremely flexible and varied in line with the needs of a single region or a given group of regions.

The program first aims to increase the regions' technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program helps develop the regions' tourist attraction potential, too, as well as increasing the attraction capability of international activities. It is also used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, especially in rural areas.

Planned results from the program include:

- an increase in the use of new technology by SMEs
- an increase in the number of foreign tourists in the regions
- an increase in the number of foreign visitors at different international events
- an increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, notably in rural areas.

Community Futures Program

This Canada-wide program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local economic development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations, as well as providing support for 14 Community Economic Development Corporations and nine Business Development Centres.

For information:
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=EN

Dedicated programming under the Agency's core mandate

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

This program is a special measure, funded from the Agency's core budgets, to improve the economic situation in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to the following elements:

- enhancement of federal infrastructure
- development of medium-sized enterprises
- young people
- local empowerment
- emerging initiatives.

This program ends on August 22, 2005.

For information:
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=EN

Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

In an approach involving horizontal federal intervention, the Agency has joined with other federal departments and agencies, notably Human Resources and Skills Development Canada and Fisheries and Oceans Canada, to assist communities affected by the reduction in fishing activity as a result of the cod moratorium and restrictions on the crab fishery. Having received additional funding for this initiative, through the RSI program, the Agency supports projects leading in the short term to the creation of employment in those communities.

This program ends on March 31, 2005.

For information:
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=EN

Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments

Infrastructure Canada Program (2000)

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000, with the objective of upgrading urban and rural municipal infrastructure in Quebec as well as improving Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation of the program in Quebec. The Agency's third strategic outcome solely comprises projects carried out under the Infrastructure Canada Program.

For information:
http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_e.shtml

Canada Infrastructure Works (1994)

Initiated in 1994-1995 for a three-year period, the Canada Infrastructure Works program was extended by two years in 1997-1998 and superseded by the Infrastructure Canada Program in 2000. A few projects approved under the Canada Infrastructure Works program are still the subject of expenditures by the Agency.

Canadian Apparel and Textile Industries Program

Through the IDEA-SME program, the Agency is implementing part of the new CATIP established by Industry Canada to help those industries adjust to the potential effects of the *Access to markets granted to least developed countries* initiative. Apparel and textile enterprises in Quebec can thus benefit from contributions to carry out projects aimed at diversifying their markets and increasing their competitiveness.

For information:
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=EN

Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative is a special initiative under the responsibility of Industry Canada whose implementation falls to the regional development agencies. Its goal is to generate long-term economic spinoffs in the regions and communities affected by the lumber trade dispute, primarily by supporting projects to reinforce community capabilities, diversify local economies and enhance productivity. The main planned results from the initiative are:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- drafting of community action plans
- development of local leadership with regard to development.

This program ends on March 31, 2005.

Appendix 2

AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY

Project reference base

The reference base for this performance report consists of projects in progress in 2004-2005, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2004-2005. These projects can include new contribution agreements signed between April 1, 2004 and March 31, 2005 as well as projects prior to April 1, 2004, provided the latter projects were subject to an expenditure by the Agency in 2004-2005.

The reference base for projects used to measure results differs from that used in 2000-2001. In 2000-2001, projects approved during that fiscal year, or more specifically new agreements signed, comprised the project base used to gather information on results. The reference base used in 2004-2005 is similar to that used in 2001-2002, 2002-2003 and 2003-2004. It is representative of the Agency's intervention as it allows for measurement of the results of a larger number of projects which have gone beyond the implementation phase or have been completed. In short, this reference base provides a more accurate picture of the results obtained by the Agency in 2004-2005.

Data collection methods

The results presented in this report were achieved through two service delivery modes: direct assistance to SMEs, administered by Agency advisors, and indirect assistance to SMEs and entrepreneurs through intermediaries whom the Agency supports financially.

As the Agency intervenes in two ways with enterprises, its performance measurement strategy involves two data collection methods. These were used to gather information on results from the chosen reference base:

- yearly client survey
- project follow-up by advisors.

A telephone survey of the Agency's overall clientele yielded information on results for enterprises, organizations which hold ad-hoc activities and some managers of assets with community impacts who organize festivals, for instance.

Project follow-up by advisors from the Agency's different business offices provided the necessary information on results for non-profit organizations which deliver services to enterprises. This involved identifying all the projects as well as the indicators to be documented by the advisors in the regions; one person in each of the Agency's business offices was responsible for the coordination of information gathering. This individual compiled the information from activity reports or by contacting the representatives of the relevant business service or development organizations.

Data gathered by the advisors and consolidated by the individuals responsible in the regions were validated in each of the Agency's business offices and at Head Office by the Quality and Review Directorate, who produce the performance report.

With respect to the results for organizations funded under the CFP, these were gathered from all CFDCs, BDCs and CEDCs. The individuals responsible in the business offices forwarded to the organizations a file specifying the indicators to be documented and asking them to supply the information. Data from organizations were gathered by the regional offices and then sent on to the Quality and Review Directorate, which consolidated them. The Local Entrepreneurship Directorate validated and verified the data received from the business offices.

Job creation and maintenance

The results with respect to job creation and maintenance come from the two information sources listed above, namely, the yearly client survey and the information gathered on results by the business offices.

The methodology for measuring job creation and maintenance under the Community Futures Program was altered in 2001-2002. The new data collection method used is more comprehensive, since it consolidates all the data from each CFDC and BDC. Previously, data were gathered through a telephone poll of clients from a sample of CFDCs (one-third of the Quebec CFDC network each year), and the results were used to make a projection for all CFDCs.

Incentive nature of assistance

This indicator is used to confirm whether projects which received a financial contribution from the Agency would not have been carried out without its assistance or would have been carried out differently. On the one hand, it corresponds to the proportion of respondents to the yearly telephone poll who stated that, without Agency assistance, they would not have been able

to carry out their projects. On the other hand, with regard to respondents who stated that they would have been able to carry out their projects without financial support form the Agency, it corresponds to the proportion of those respondents who said they would not have been able to carry out their projects on the same scale or within the same timeframe.

Methodological limitations with respect to performance measurement

Documenting the results associated with Agency interventions presents some major methodological challenges. First there are the problems associated with the time-specific character of the results, which depends on the nature of the projects. In fact, while it is possible to account for expenditures associated with financial contributions provided for implementation of projects as of March 31, 2005, it is, on the other hand, far harder to isolate and measure their results. For instance, certain projects such as capital projects or projects associated with innovation can be spread over more than one year, so anticipated results do not necessarily arise during the year in which they were approved and in which the contributions were paid. Moreover, other projects may have ended only shortly before, and their main effects, notably in terms of job maintenance or creation, will appear only later and therefore cannot be documented in this report.

Regardless of the information collection method used, the Agency's measurement strategy cannot measure the chain effect which these projects will have on regional economies over time. Performance measurement covers the immediate impact of the interventions rather than the long-term effects. It will be possible to document these longer-term effects through an evaluation process. In short, the results presented in this report constitute only part of the results to which the Agency contributes.

Methodological limitations with respect to job creation and maintenance

Aside from the time-specific character of the results associated with the nature of certain projects, the types of clients supported by the Agency also represent another methodological challenge with regard to performance measurement, in particular the measurement of job creation and maintenance. As was mentioned above, the Agency serves SMEs either directly or indirectly. Through Agency staff, it provides direct support to SMEs by awarding financial contributions. It supports SMEs indirectly when it provides financial assistance for intermediary groups which in turn dispense services directly to SMEs. In short, some of the jobs created or maintained stem directly from the Agency's financial assistance, whereas in the case of services provided by intermediary groups, these jobs are an indirect consequence of Agency intervention. In the context of this report, the Agency counts jobs created or maintained directly or indirectly through its interventions.

The definition used by the CFDCs and BDCs for measuring job creation and maintenance differs from the Agency's. Whereas the Agency measures job creation and maintenance through its financial contributions, the CFDCs and BDCs count jobs maintained or created as a result of financial support and/or following technical assistance.

Attribution of results

Moreover, since the Agency works closely with several departments and agencies of the Government of Canada and the Government of Quebec, as well as with many local and regional agents in providing funds for projects, the Agency cannot alone claim responsibility for the results presented. The support provided by the Agency for project implementation *contributes* to the achievement of results.

Appendix 3

MAIN CHANGES ASSOCIATED WITH THE NEW PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

In recent years, the Agency's planning and reporting structure comprised three strategic outcomes and the following intervention components:

Strategic outcome #1:
Enterprise development

Intervention components:

- general information and awareness
- establishment of strategic enterprises
- competitiveness—new business practices
- competitiveness—innovation in processes, equipment and products
- competitiveness—commercialization
- development of small enterprises.

Strategic outcome #2:
Improvement of the economic environment of regions

Intervention components:

- local capability to energize development of the local economy
- economic enhancement of regional development assets
- development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

Strategic outcome #3:
Development and renewal of community infrastructure

Intervention components:

- drinking water and wastewater infrastructure
- local transportation infrastructure
- projects with economic, urban or regional impact.

The new program activity architecture, as presented below, involves some changes from the Agency's former planning and reporting structure, primarily including the following:

- The Agency moves from three strategic outcomes down to two, *Enterprises' competitiveness* and *Vitality of communities*. The Agency's former second and third strategic outcomes become program activities under the new *Vitality of communities* strategic outcome.
- The Agency has created a new program activity, *Provision of special adjustment measures*, to report on its actions and results concerning communities' adjustment to economic shocks or natural disasters.

STRATEGIC OUTCOME #1: *ENTERPRISES' COMPETITIVENESS*

Program activity:
Enterprise development

Program sub-activities:

- general information and awareness
- establishment of strategic enterprises
- new business practices
- innovation in products, processes and equipment
- commercialization and exports
- development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

STRATEGIC OUTCOME #2: *VITALITY OF COMMUNITIES*

Program activity:
Improvement of the economic environment of regions

Program sub-activities:

- local capability to take charge of local development
- economic enhancement of regional development potential
- development of small enterprises.

Program activity:
Improvement of community infrastructure

Program sub-activities:

- water quality
- highways and public transit
- assets with economic, urban and regional spinoffs.

Program activity:
Provision of special adjustment measures

Program sub-activities:

- community adjustment to economic shocks
- community adjustment to natural disasters.

Appendix 4

LIST OF ACRONYMS

BDC	Business Development Centre
CATIP	Canadian Apparel and Textile Industries Program
CED	Canada Economic Development
CEDC	Community Economic Development Corporation
CFDC	Community Futures Development Corporation
CFP	Community Futures Program
FTE	Full-time equivalent
FY	Fiscal Year
GDP	Gross domestic product
GOL	Government On-line
ICP	Infrastructure Canada Program
IDEA-SME	Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs
MAF	*Management Accountability Framework*
NPO	Non-profit organization
NRC	National Research Council Canada
OLMC	Official Language Minority Communities
PA	Program Activity
PCH	Canadian Heritage
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
R&D	Research and development
RIS	Regional Intervention Strategy
RPP	Report on Plans and Priorities
RSI	Regional Strategic Initiative
SDS	Sustainable Development Strategy
SME	Small- and medium-sized enterprise

Appendix 5
LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES

Abitibi-Témiscamingue
906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent
2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285

Centre-du-Québec
Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord
701 Laure Blvd.
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806

Estrie
Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine
120 De la Reine Street, 3rd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2S1
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-6256

Île-de-Montréal
3340 De l'Assomption Blvd.
Montréal, Quebec H1N 3S4
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval—Laurentides—Lanaudière
Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851

Mauricie
Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186

Montérégie
Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec
Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637

Outaouais
259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Gatineau, Quebec J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846

Québec—Chaudière-Appalaches
Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Québec, Quebec G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291

Saguenay—Lac-Saint-Jean
170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584

CORPORATE SERVICES
Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, Phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau, Quebec J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

Appendix 6

RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED

Resource-person for further information

Jean Pierre Lavoie
Director General
Quality, Information and Technologies

Canada Economic Development for the Regions of Quebec
Tour de la Bourse, 800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal, Quebec H4Z 1E8
Telephone: (514) 283-7982, Fax: (514) 283-0041
Email: jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Statutes administered (Fiscal Year 2004-2005)

The Minister of Industry has sole responsibility to Parliament for administering the following statute:

Department of Industry Act	(S.C. 1995, c. 1)

The Minister of Industry shares responsibility to Parliament for administering the following statutes:

Small Business Loans Act	(S.C., 1993, c. 6)
Canada Small Business Financing Act	(S.C., 1998, c. 36)

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/40-2005
ISBN 0-660-62874-0

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Développement économique Canada

Budget des dépenses

Rapport sur le rendement

Jacques Saada

Ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : SURVOL DE L'AGENCE ET RENDEMENT MINISTÉRIEL 1

1.1 Message du ministre 1

1.2 Déclaration de la direction 3

1.3 Renseignements sommaires 5

1.3.1 Raison d'être 5

1.3.2 Résultats stratégiques et cadre de planification et de reddition de comptes 6

1.3.3 Action de l'agence pour favoriser le développement régional 9

Que fait l'agence ? 10

Auprès de qui ? 10

Que cherche-t-elle à atteindre ? 12

Comment fait-elle ? 13

1.4 Rendement ministériel 18

1.4.1 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes 18

1.4.2 Contexte du rendement 20

1.4.3 Ressources humaines et financières 24

1.4.4 Portrait des interventions - Principaux extrants 25

1.4.5 Principaux résultats de l'agence 27

1.4.6 Réalisations au regard des engagements 31

SECTION 2 : ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 39

2.1 Résultat stratégique n° 1 : *Compétitivité des entreprises* 39

2.1.1 Activité de programme : *Développement des entreprises* 39

2.2 Résultat stratégique n° 2 : *Vitalité des collectivités* 46

2.2.1 Activité de programme : *Amélioration de l'environnement économique des régions* 46

2.2.2 Activité de programme : *Amélioration des infrastructures collectives* 51

2.2.3 Activité de programme : *Prestation de mesures spéciales d'ajustement* 55

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 61

3.1 Renseignements sur l'organisation 61

3.2 Rendement financier 62

3.2.1 Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles 63

3.2.2 Activités de programme 64

3.2.3 Sommaire des crédits votés et législatifs 65

3.2.4 Coût net pour l'agence au cours de l'exercice financier 2004-2005 66

3.2.5 Sources des revenus non disponibles par activité de programme 67

3.2.6 Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT) 68

3.3 Réponses aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice financier 2004-2005 69
3.4 Stratégie de développement durable 72
3.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence 74
3.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises 74
3.5 Initiative d'amélioration des services 75
3.5.1 Programmes et services visés par un plan d'amélioration 75
3.5.2 Établissement des niveaux de base relatifs à la satisfaction des clients et progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière de satisfaction 76
3.5.3 Normes de service pour tous les services publics clés : établissement des normes et rendement afférent 77
3.5.4 Principales réalisations au titre de l'amélioration des services du point de vue des citoyens 77

SECTION 4 : INITIATIVES LIÉES AU *CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION* DU GOUVERNEMENT 79
4.1 Régie et orientations stratégiques 80
4.2 Gestion des risques 80
4.3 Apprentissage, innovation et gestion du changement 81
4.4 Valeurs de la fonction publique et les personnes 82
4.5 Services axés sur les citoyens 84
4.5.1 Gouvernement en direct 84
4.5.2 Langues officielles - Partie VII - Article 41 de la *Loi sur les langues officielles* 85

ANNEXE 1 : OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 87
Accompagnement et avis 89
Renseignements et références 89
Appuis financiers 89
Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence 90
Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence 92
Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux 92

ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE 95
ANNEXE 3 : PRINCIPAUX CHANGEMENTS LIÉS À LA NOUVELLE ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME 99
ANNEXE 4 : LISTE DES ACRONYMES 101
ANNEXE 5 : LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES 103
ANNEXE 6 : PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES 105

Section 1

SURVOL DE L'AGENCE ET RENDEMENT MINISTÉRIEL

1.1 Message du ministre

Au-delà des chiffres et des statistiques, on retrouve des femmes et des hommes qui, jour après jour, contribuent au développement de leurs collectivités partout au Canada. Sans la ténacité et la créativité de ces artisans que sont les entrepreneurs, les chercheurs, les travailleurs et les bénévoles, les initiatives du gouvernement du Canada et plus particulièrement de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, que je dirige, n'auraient sûrement pas le même impact sur la vitalité des communautés et la prospérité de nos entreprises.

Nous le savons, l'innovation, la productivité, la commercialisation, l'entrepreneurship ainsi que les capacités de prise en charge du développement par le milieu sont les assises sur lesquelles nous bâtissons pour assurer un développement régional intégré au Québec. En parcourant le Québec, j'ai pu constater les nombreux défis et enjeux qui interpellent ses régions. Dans un contexte de mondialisation des marchés, ce que l'on appelle communément « le village global » prend une signification particulière et différente selon que vous vivez dans un univers urbain comme Montréal ou Québec ou dans des régions de ressources comme l'Abitibi-Témiscamingue ou la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine. Grâce à la présence active de nos 14 bureaux d'affaires qui couvrent l'ensemble du territoire québécois, Développement économique Canada a développé, au fil des années, de concert avec ses partenaires et les organismes du milieu, une proximité, une sensibilité et une fine connaissance des enjeux locaux et régionaux qui font toute la différence en matière de développement régional.

Les résultats obtenus par l'agence et consignés dans le présent rapport sur le rendement confirment que nous sommes sur la bonne voie ; que nous contribuons pleinement au développement régional au Québec. En 2004-2005, les 2 100 projets de développement en cours de réalisation appuyés par l'agence représentaient des investissements de près d'un milliard de dollars pour le développement des régions du Québec. En ajoutant les investissements provenant des autres bailleurs de fonds, la valeur totale de ces projets pour la même période s'élève à près de quatre milliards de dollars.

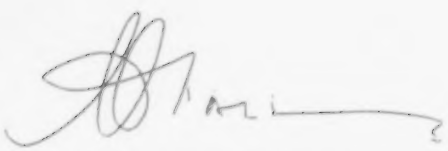
Les résultats présentés dans ce rapport sont indissociables des efforts de nos partenaires et des entrepreneurs pour assurer le développement du Québec. Voilà pourquoi j'aimerais partager mon sentiment de fierté avec les dirigeants et le personnel des entreprises, avec les bénévoles de nos Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et avec les différents acteurs du développement régional.

Parmi ces acteurs, je tiens à souligner les entreprises d'économie sociale avec lesquelles l'agence a commencé à travailler de façon concertée. Cette intégration vient ainsi reconnaître le rôle sans cesse croissant que l'économie sociale joue au Canada et particulièrement dans la revitalisation des collectivités du Québec.

Et l'avenir s'annonce prometteur. Avec l'adoption du projet de loi C-9 qui accorde un statut autonome à l'agence au même titre que les autres agences de développement régional au pays, Développement économique Canada entend assurer un leadership actif, de concert avec ses partenaires, dans la coordination des interventions fédérales au Québec en matière de développement régional et accorder une attention toute particulière aux collectivités vulnérables ou en difficulté.

Enfin, pour intervenir de façon plus intégrée et ciblée selon les différents types de territoire au Québec, l'agence a élaboré des orientations stratégiques pour les cinq prochaines années (2006-2011) qui cristallisent sa vision du développement par l'entremise d'une approche plus intégrée. Ce travail de réflexion repose sur la nécessité de tendre vers une conception intégrée et multidimensionnelle du développement régional ; et la nécessité d'investir dans l'innovation, le capital humain et les infrastructures modernes comme sources d'avantages compétitifs au XXI^e siècle.

Au cours des prochains mois et des prochaines années, nous aurons collectivement à relever plusieurs défis afin de favoriser la vitalité et la prospérité des collectivités et des PME du Québec. Pour y parvenir, il y a un ingrédient indispensable à la réussite : notre capacité à créer une collaboration entre tous les intervenants, les gouvernements, les entreprises et les communautés. Et les résultats que nous présentons dans le présent rapport témoignent de notre volonté d'investir dans le développement des régions du Québec afin que ces hommes et ces femmes qui travaillent au bien-être de leur collectivité puissent contribuer à la croissance économique et à l'amélioration de leur qualité de vie.



Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement 2004-2005* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec pour la période se terminant le 31 mars 2005.

Le document a été préparé conformément aux principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide.
- Il est fondé sur l'architecture d'activités de programme approuvée du ministère.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation en ce qui a trait aux résultats atteints aux moyens des ressources et des autorisations accordées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le *Budget des dépenses* et les *Comptes publics du Canada*.

Michelle d'Auray
Présidente

Date : 2005-10-06

1.3 Renseignements sommaires

1.3.1 Raison d'être

Développement économique Canada pour
les régions du Québec a pour mandat de

promouvoir le développement économique
des régions du Québec,

en accordant une attention particulière
à celles dont la croissance économique est lente
et les emplois insuffisants,

afin qu'il en résulte, à long terme,
une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En réalisant son mandat, Développement économique Canada aide le gouvernement du Canada à donner suite à son engagement, conformément à l'article 36 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, de promouvoir l'égalité des chances de tous les Canadiens et les Canadiennes dans la recherche de leur bien-être et de favoriser le développement régional pour réduire l'inégalité des chances.

En octobre 2004, le ministre responsable de l'agence a déposé le projet de loi C-9 au Parlement. Ce projet de loi avait pour objet de constituer l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec de façon statutaire et de lui donner une base juridique autonome. Le 23 juin 2005, le projet de loi C-9 s'est vu octroyer la sanction royale.

La nouvelle loi prévoit que l'agence établisse et maintienne des partenariats avec les autres ministères fédéraux au Québec afin de jouer son rôle de coordonnateur des interventions fédérales dans le développement régional. L'agence doit également continuer à travailler de concert avec le gouvernement du Québec et les intervenants locaux et régionaux afin d'assurer le développement et la diversification de l'économie des régions du Québec.

La nouvelle loi constituant l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec peut être consultée à l'adresse http://www.parl.gc.ca/PDF/38/1/parlbus/chambus/house/bills/government/C-9_4.PDF

1.3.2 Résultats stratégiques et cadre de planification et de reddition de comptes

L'agence vise des résultats stratégiques adaptés aux défis de l'économie mondiale ainsi qu'à ceux reliés à l'adaptation et au dynamisme des régions du Québec, soit :

- la *Compétitivité des entreprises*
- la *Vitalité des collectivités*.

À l'instar des autres ministères et agences du gouvernement du Canada, l'agence a adopté une nouvelle architecture d'activités de programme en 2004-2005. Les principaux changements apportés à la structure de planification et de reddition de comptes de l'agence, à la suite de l'adoption de cette nouvelle architecture, sont présentés à l'Annexe 3.

Pour l'exercice financier 2004-2005, tout en recherchant l'atteinte de ses résultats stratégiques, l'agence avait identifié deux priorités d'intervention :

- *Innovation — Économie du savoir*
- *Régions éprouvant des difficultés d'adaptation.*

Le schéma suivant présente le cadre de planification et de reddition de comptes de l'agence basé sur son architecture d'activités de programme et ses priorités d'intervention.

MANDAT, RÉSULTATS STRATÉGIQUES, PRIORITÉS D'INTERVENTION ET ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Mandat corporatif ❶

PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS DU QUÉBEC

Nombre de projets en cours : 2 099

Dépenses réelles en 2004-2005 : 286,3 millions de dollars

Dépenses totales encourues : 505,3 millions de dollars

Activités de programme ❷ et priorités d'intervention ❸

Activité de programme n° 1	Développement des entreprises	Priorité : INNOVATION et ÉCONOMIE DU SAVOIR	Amélioration des infrastructures collectives	Activité de programme n° 3
Activité de programme n° 2	Amélioration de l'environnement économique des régions	Priorité : RÉGIONS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION	Prestation de mesures spéciales d'ajustement	Activité de programme n° 4

Résultats stratégiques visés ❹

COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Nombre de projets en cours : 897

Dépenses réelles en 2004-2005 : 106,8 millions de dollars

Dépenses totales encourues : 189,9 millions de dollars

VITALITÉ DES COLLECTIVITÉS

Nombre de projets en cours : 1 202

Dépenses réelles en 2004-2005 : 179,5 millions de dollars

Dépenses totales encourues : 315,4 millions de dollars

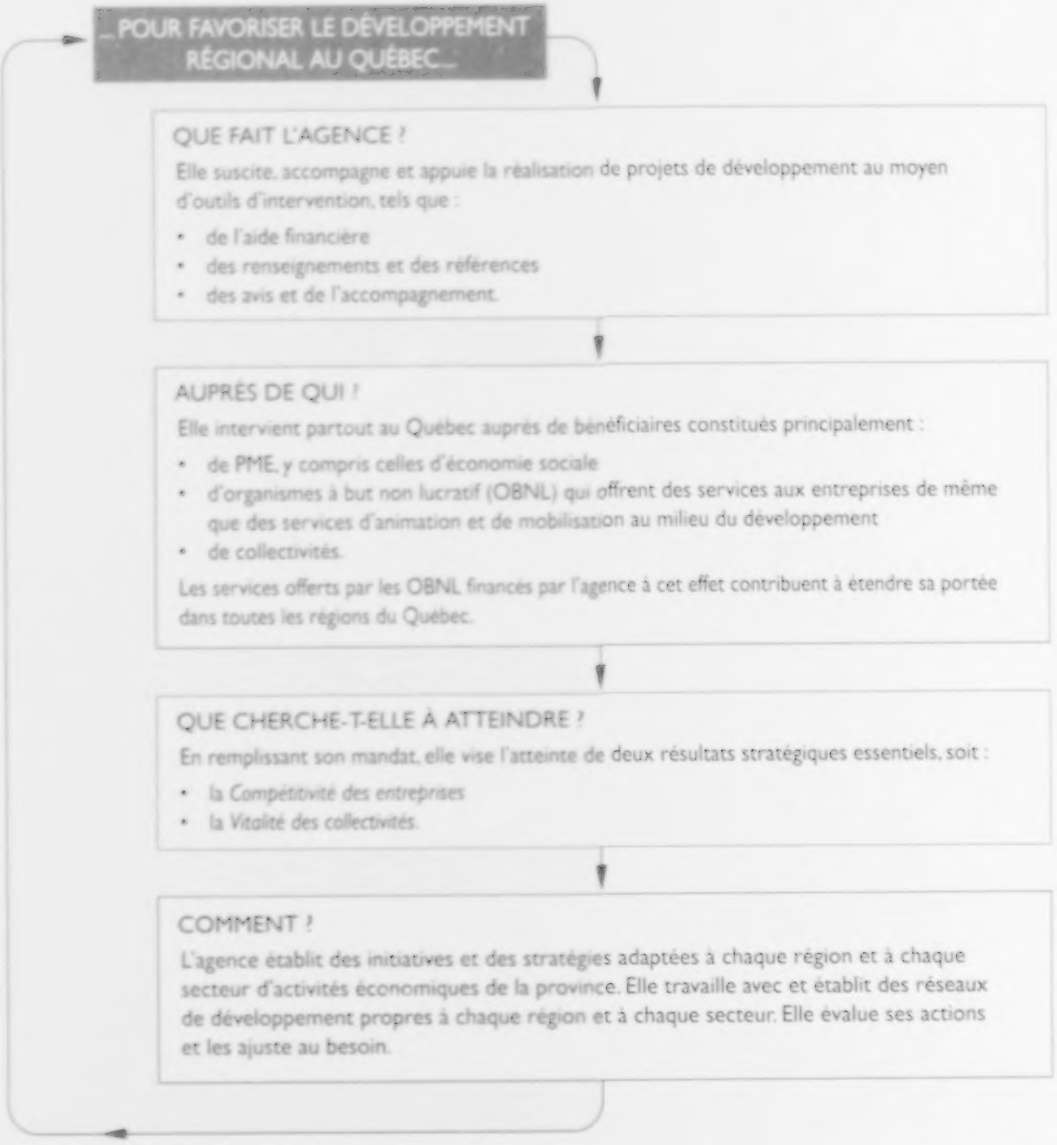
Notes :

1. Le *Mandat corporatif* est la raison d'être de l'agence.
2. Les *Activités de programme* permettent à l'agence de remplir son mandat et d'atteindre ses résultats stratégiques. Les *Services corporatifs* sont également une activité de programme. Ils appuient les actions entreprises dans le cadre des autres activités de programme de l'agence.
3. L'agence met l'accent sur les *Priorités d'intervention* dans le cadre des activités de programme.
4. Les *Résultats stratégiques visés* par l'agence sont également des conditions essentielles du développement régional au Québec.

Le sens des mots...

▪ **Architecture d'activités de programme**	Répertoire de tous les programmes et de toutes les activités menés par un ministère ou une agence. Ces programmes et ces activités sont présentés selon les liens logiques existant entre eux et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent.
▪ **Résultat stratégique**	Avantage durable à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, lequel découle du mandat, de la vision et des efforts d'un ministère ou d'une agence. Ce résultat représente ce que veut accomplir un ministère ou une agence ; il doit être clair et mesurable et relever directement de la sphère d'influence du ministère ou de l'organisme.
▪ **Résultats**	Conséquences attribuables en tout ou en partie aux produits et aux services (gamme d'outils d'intervention) offerts par l'agence.
▪ **Dépense**	Montant d'argent dépensé dans le cadre d'un projet en cours à la suite d'une demande de paiement provenant d'un bénéficiaire.
▪ **Projet en cours**	Projet qui a fait l'objet d'une dépense par l'agence au cours d'un exercice financier donné. Les dépenses encourues dans le cadre d'un projet sont, de façon générale, garantes de la manifestation de certains résultats.
▪ **Dépenses totales encourues**	Dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet depuis son début jusqu'au 31 mars 2005. Les dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet en cours en 2004-2005 peuvent comprendre des dépenses occasionnées au cours d'exercices financiers antérieurs. Cet indicateur fournit une information plus complète des dépenses effectuées par l'agence pour atteindre les résultats présentés.

1.3.3 Action de l'agence pour favoriser le développement régional


... POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL AU QUÉBEC...
QUE FAIT L'AGENCE ?
Elle suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement au moyen d'outils d'intervention, tels que :
• de l'aide financière
• des renseignements et des références
• des avis et de l'accompagnement.
AUPRÈS DE QUI ?
Elle intervient partout au Québec auprès de bénéficiaires constitués principalement :
• de PME, y compris celles d'économie sociale
• d'organismes à but non lucratif (OBNL) qui offrent des services aux entreprises de même que des services d'animation et de mobilisation au milieu du développement
• de collectivités.
Les services offerts par les OBNL financés par l'agence à cet effet contribuent à étendre sa portée dans toutes les régions du Québec.
QUE CHERCHE-T-ELLE À ATTEINDRE ?
En remplissant son mandat, elle vise l'atteinte de deux résultats stratégiques essentiels, soit :
• la *Compétitivité des entreprises*
• la *Vitalité des collectivités*.
COMMENT ?
L'agence établit des initiatives et des stratégies adaptées à chaque région et à chaque secteur d'activités économiques de la province. Elle travaille avec et établit des réseaux de développement propres à chaque région et à chaque secteur. Elle évalue ses actions et les ajuste au besoin.

Que fait l'agence ?

Développement économique Canada suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement sur l'ensemble des régions du Québec. Elle encourage la mise en œuvre de projets de développement qui ne se réaliseraient pas sans son aide, ou qui ne se concrétiseraient pas avec la même ampleur ou qui seraient remis à plus tard,au risque d'être abandonnés.

L'agence dispose d'une gamme d'outils d'intervention. Ainsi, pour remplir son mandat, elle :

- accorde de l'aide financière pour la réalisation de projets de développement
- fournit des renseignements d'affaires de nature générale ou spécialisée
- donne des avis
- offre des services de référence et d'accompagnement.

Avant même que des projets de développement voient le jour, l'agence agit comme catalyseur des forces du milieu pour faire émerger des consensus et développer des stratégies ou des plans de développement adaptés aux réalités et au potentiel des régions. L'agence est ainsi appelée à travailler de concert avec les intervenants locaux et régionaux, c'est-à-dire, entre autres, les représentants des chambres de commerce locales, ceux d'organismes de développement ou des milieux institutionnels, les élus locaux ainsi que les citoyens et les citoyennes intéressés par le développement de leur région. Elle s'occupe également de représenter et de faire valoir leurs intérêts auprès de l'appareil gouvernemental fédéral pour influencer l'élaboration de politiques et la conception de programmes afin de saisir et de tirer profit d'occasions de développement.

En outre, les services d'accompagnement et d'avis ainsi que ceux de renseignement et de référence offerts par l'agence sont souvent cruciaux pour le développement des régions du Québec. Sans ces appuis, bon nombre d'entreprises ou d'intervenants régionaux ne seraient pas en mesure d'amorcer ou de compléter l'élaboration de projets structurants pour leur région, ni même d'obtenir des contributions de la part d'autres bailleurs de fonds.

Auprès de qui ?

L'agence met ses outils d'intervention à la disposition de bénéficiaires constitués principalement :

- de petites et moyennes entreprises (PME), incluant celles d'économie sociale
- d'organismes à but non lucratif offrant des services aux entreprises ou venant en aide au milieu
- de collectivités.

C'est auprès d'eux que l'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement au Québec. D'ailleurs, ses bénéficiaires apprécient fortement ses services de même que la façon dont ceux-ci leur sont rendus. Depuis plusieurs années, Développement économique Canada affiche des taux élevés de satisfaction de ses bénéficiaires à l'égard de ses services.

Au fil des ans, l'agence s'est profondément ancrée dans les différentes régions du Québec en tissant et en animant un réseau considérable d'organismes offrant des services aux PME et au milieu du développement. Ainsi, l'action de l'agence sur le développement se matérialise souvent par l'entremise d'organismes qu'elle accompagne et finance. En donnant son appui à ces organismes – qu'elle qualifie de groupes intermédiaires – et en s'alimentant de leurs connaissances et de leurs expertises, l'agence se rapproche des résidents des régions et des différentes réalités régionales. De cette façon, elle étend la portée de ses actions dans les régions du Québec. Elle apporte également un important continuum de services aux PME en fonction de leur stade de développement.

Avec l'aide de ses intermédiaires, elle offre ainsi des services :

- d'incubation d'entreprises
- de prédémarrage et de démarrage
- d'information d'affaires, d'experts-conseils et de réseautage
- d'aide à l'innovation, à la recherche et développement (R-D) ainsi qu'à la productivité
- de commercialisation et d'exportation.

Auprès du milieu, par l'entremise de groupes intermédiaires, l'agence propose aussi des services visant à :

- sensibiliser le milieu aux enjeux économiques régionaux
- favoriser le développement local, y compris en intervenant auprès d'entreprises d'économie sociale
- promouvoir une collectivité au plan international
- valoriser l'esprit d'entreprise
- mettre en marché un atout régional.

L'agence accompagne et appuie plus de quatre cents groupes intermédiaires (principalement des OBNL) dans les différentes régions du Québec. Une partie de ces organismes a pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises. Une autre partie est constituée d'organismes qui représentent la voie par laquelle les citoyens peuvent jouer un rôle important dans le développement de leur milieu. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur l'implication de près de mille bénévoles qui consacrent collectivement plusieurs dizaines de milliers d'heures de travail au développement de leur collectivité.

Plusieurs autres exemples de collaboration méritent d'être soulignés. Développement économique Canada travaille étroitement avec le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, le Centre québécois du développement durable, Inno-centre, Enviro-Accès et BioQuébec pour promouvoir l'innovation dans les entreprises. L'agence finance le Pôle Québec — Chaudière-Appalaches et un réseau d'organismes régionaux de promotion des exportations, afin de contribuer à l'atteinte d'objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. Les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'agence.

Que cherche-t-elle à atteindre ?

En suscitant, en accompagnant et en appuyant la réalisation de projets de développement auprès des entreprises, d'organismes à but non lucratif ou de collectivités dans toutes les régions du Québec, l'agence vise, de façon ultime, à améliorer la prospérité ainsi que la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes dans toutes les régions du Québec.

L'agence vise plus particulièrement l'atteinte de deux résultats stratégiques, soit :

- la *Compétitivité des entreprises*
- la *Vitalité des collectivités.*

Compétitivité des entreprises

La croissance des entreprises qui innovent et qui exportent produit un effet particulièrement stimulant sur le développement régional et l'augmentation durable de l'emploi.

Les entreprises représentent la principale force motrice du développement régional et de la création de richesse. Lorsqu'elle favorise le développement des entreprises dans le but de les rendre plus compétitives, l'agence travaille principalement auprès de petites et moyennes entreprises et avec des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Ce faisant, l'agence facilite notamment :

- l'adoption, par les entreprises, de pratiques d'affaires avancées (affaires électroniques, systèmes de planification stratégique)
- l'innovation de procédés, d'équipements et de produits
- la commercialisation de nouveaux produits et du développement de nouveaux marchés à l'exportation
- le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

Vitalité des collectivités

Une région doit être dynamique et doit pouvoir disposer, entre autres, d'infrastructures économiques, culturelles et touristiques de qualité et d'un réseau solide d'organismes locaux et régionaux voués au développement. L'agence travaille donc en étroite collaboration avec les intervenants locaux et régionaux, avec les entrepreneurs et les collectivités pour encourager leur vitalité. Ce faisant, l'agence favorise, entre autres :

- l'amélioration de la capacité de prise en main du développement par le milieu
- le démarrage et l'expansion de petites entreprises de rayonnement local (entrepreneurship), y compris celles d'économie sociale
- l'amélioration d'infrastructures collectives de transports ; celles liées à l'eau potable (usines de filtration et réseaux de distribution) et aux eaux usées (aqueducs et égouts) ; et celles à vocation économique et culturelle.

En outre, de façon exceptionnelle, toujours pour assurer la vitalité de certaines collectivités, l'agence est parfois appelée à intervenir et à mettre en place des mesures spéciales d'ajustement lorsque des collectivités ou des régions se trouvent en situation de crise à la suite :

- d'un choc économique important, tel que la fermeture d'usines dans un secteur industriel sur lequel repose l'économie d'une région (par exemple le textile) ou encore la rupture de stocks de ressources naturelles (par exemple le poisson)
- d'un désastre naturel occasionnant la suspension ou la cessation des activités économiques d'une région (par exemple les inondations au Saguenay, le verglas à Montréal et en Montérégie).

La section 2 traite des deux résultats stratégiques visés par l'agence ainsi que, de façon plus détaillée, des activités de programme utilisées pour les atteindre.

Comment fait-elle ?

L'agence établit des initiatives et des stratégies adaptées à chaque région et secteur d'activités économiques de la province. Elle travaille avec et établit des réseaux de développement propres à chaque région et secteur. Elle évalue ses actions et les ajuste au besoin. Elle vise la complémentarité de ses objectifs et de son action avec ceux des autres ministères et organismes des ordres fédéral, provincial et municipal, dans le respect de leurs champs de responsabilité. L'agence peut ainsi influencer davantage les politiques nationales et profiter de l'expertise des autres agences et ministères du gouvernement du Canada.

Une collaboration étroite s'est instaurée par le biais d'organismes et de réseaux de coordination comme le Réseau canadien de technologie ou l'Initiative de représentation accrue. L'agence travaille aussi, entre autres, avec le Conseil national de recherches Canada (CNRC), Patrimoine canadien (PCH), Environnement Canada, Parcs Canada, Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada (dont le Service canadien des forêts), Infrastructure Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

De plus, l'agence collabore avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'agence et du milieu. Dans ce contexte, plusieurs projets appuyés par l'agence le sont aussi par le gouvernement du Québec, par d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, ou par des instances municipales et régionales qui participent au montage financier. Dans le cas du Programme infrastructures Canada, une entente formelle de coopération a été conclue en 2000 avec le gouvernement du Québec.

L'approche de développement de l'agence est présente à toutes les étapes de son cycle de gestion, soit de la planification de ses orientations et de ses priorités jusqu'à l'évaluation de son intervention. Elle se matérialise dans ses stratégies régionales d'intervention.

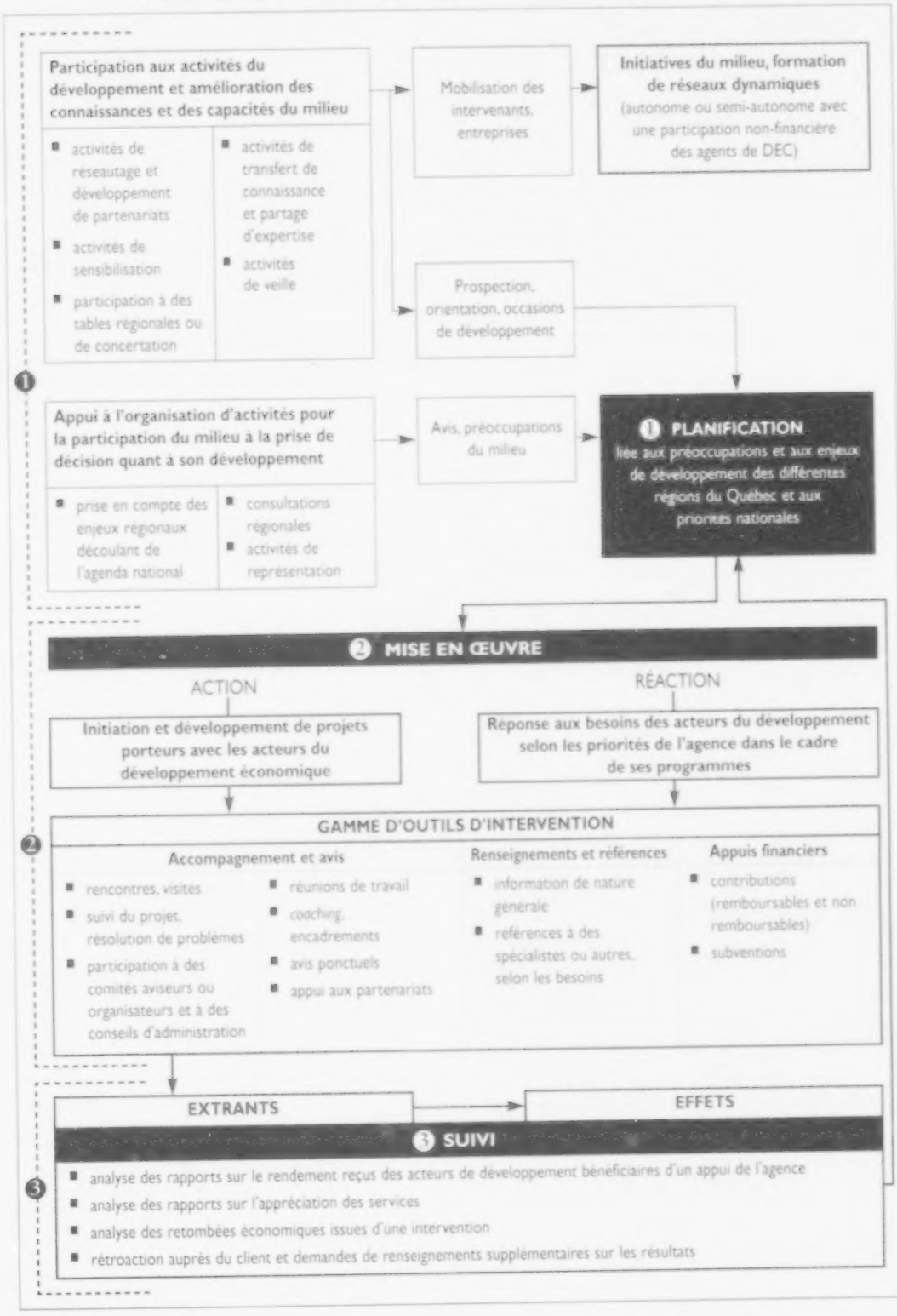
Stratégies régionales d'intervention

L'agence agit sur le développement régional de façon adaptée en mettant en œuvre des stratégies régionales d'intervention dans chacune des régions du Québec.

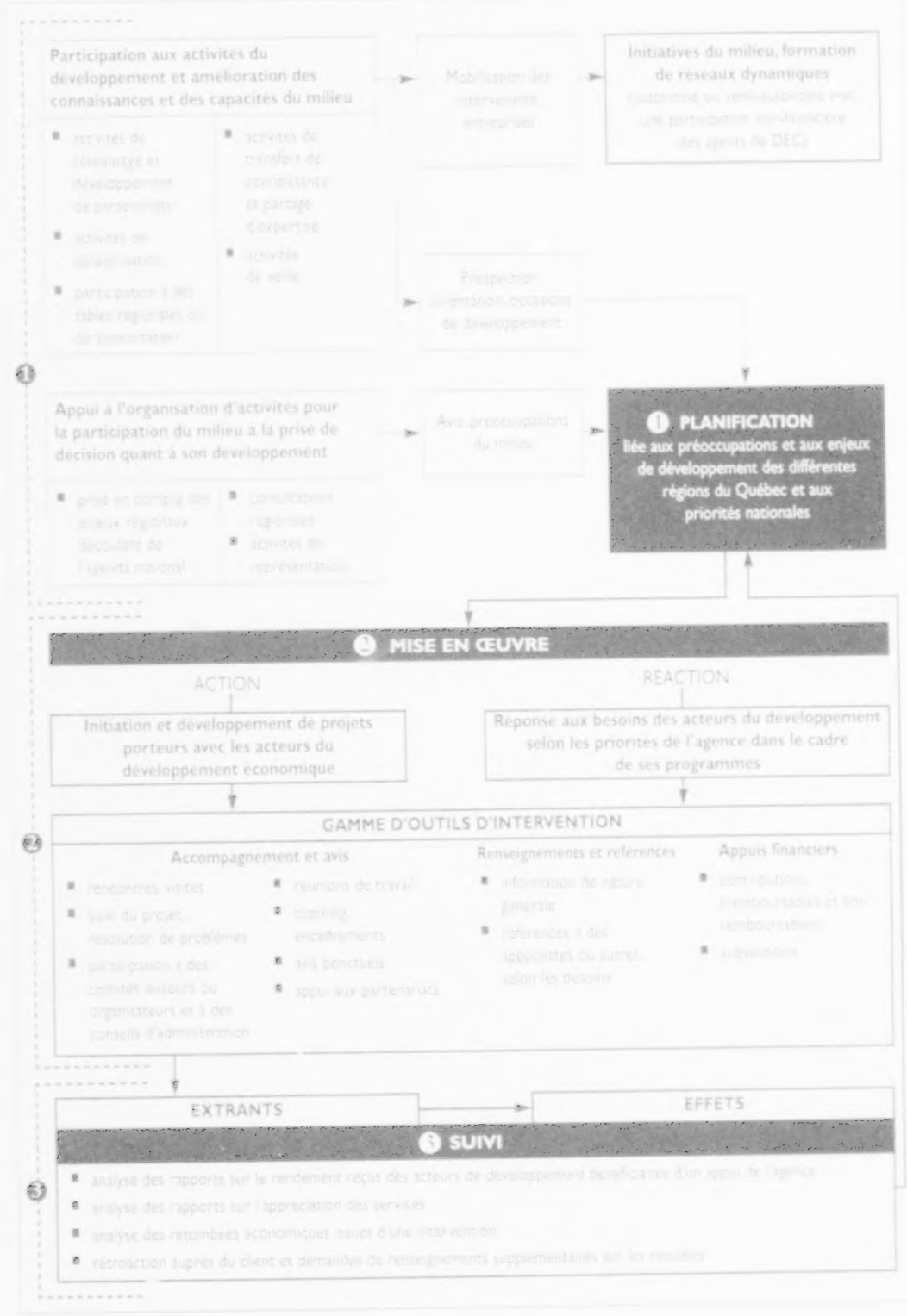
Véritable point d'ancrage de son action en développement régional au Québec, les Stratégies régionales d'intervention (SRI) prennent en considération les problématiques ainsi que les enjeux locaux et régionaux de développement. Elles sont élaborées et mises en œuvre de concert avec les intervenants locaux et régionaux du développement. Elles orientent les interventions régionales de l'agence de façon à réaliser le potentiel de développement des régions et à favoriser l'essor de leurs créneaux d'excellence (par exemple l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le domaine maritime dans l'est du Québec, l'optique-photonique à Québec). Elles sont le résultat d'efforts d'animation et de mobilisation des intervenants du milieu autour d'enjeux prioritaires. Elles entraînent souvent une action plus concertée des différents ministères et organismes gouvernementaux.

Le schéma suivant illustre les trois phases principales de l'approche de l'agence en développement régional. Bien que les phases soient présentées de façon séquentielle, leur réalisation se chevauche dans le temps et la fin d'une phase n'est pas une condition nécessaire pour le début d'une autre.

APPROCHE DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL


Participation aux activités du développement et amélioration des connaissances et des capacités du milieu
activités de réseautage et développement de partenariats
activités de sensibilisation
participation à des tables régionales ou de concertation
activités de transfert de connaissance et partage d'expertise
activités de veille
Mobilisation des intervenants, entreprises
Initiatives du milieu, formation de réseaux dynamiques
(autonome ou semi-autonome avec une participation non-financière des agents de DEC)
Prospection, orientation, occasions de développement
1
Appui à l'organisation d'activités pour la participation du milieu à la prise de décision quant à son développement
prise en compte des enjeux régionaux découlant de l'agenda national
consultations régionales
activités de représentation
Avis, préoccupations du milieu
1 PLANIFICATION
liée aux préoccupations et aux enjeux de développement des différentes régions du Québec et aux priorités nationales
2 MISE EN ŒUVRE
ACTION
RÉACTION
Initiation et développement de projets porteurs avec les acteurs du développement économique
Réponse aux besoins des acteurs du développement selon les priorités de l'agence dans le cadre de ses programmes
2
GAMME D'OUTILS D'INTERVENTION
Accompagnement et avis
rencontres, visites
suivi du projet, résolution de problèmes
participation à des comités aviseurs ou organisateurs et à des conseils d'administration
réunions de travail
coaching, encadrements
avis ponctuels
appui aux partenariats
Renseignements et références
information de nature générale
références à des spécialistes ou autres, selon les besoins
Appuis financiers
contributions (remboursables et non remboursables)
subventions
EXTRANTS
EFFETS
3 SUIVI
3
analyse des rapports sur le rendement reçus des acteurs de développement bénéficiaires d'un appui de l'agence
analyse des rapports sur l'appréciation des services
analyse des retombées économiques issues d'une intervention
rétroaction auprès du client et demandes de renseignements supplémentaires sur les résultats

APPROCHE DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL


Participation aux activités du développement et amélioration des connaissances et des capacités du milieu
Mobilisation des intervenants entreprises
Initiatives du milieu, formation de réseaux dynamiques
Prospection
Appui à l'organisation d'activités pour la participation du milieu à la prise de décision quant à son développement
Avis, préoccupations du milieu
1 PLANIFICATION
liée aux préoccupations et aux enjeux de développement des différentes régions du Québec et aux priorités nationales
2 MISE EN ŒUVRE
ACTION
REACTION
Initiation et développement de projets porteurs avec les acteurs du développement économique
Réponse aux besoins des acteurs du développement selon les priorités de l'agence dans le cadre de ses programmes
GAMME D'OUTILS D'INTERVENTION
Accompagnement et avis
Renseignements et références
Appuis financiers
EXTRANTS
EFFETS
3 SUIVI

Phase 1 : Planification de la stratégie d'intervention de l'agence en développement régional

La première phase présente les activités de l'agence pour lesquelles, souvent, aucune participation financière n'est nécessaire. Par sa présence dans les régions du Québec, l'agence stimule et encourage la mobilisation des intervenants du milieu. Ces activités font émerger des consensus du milieu de développement relativement aux priorités et aux créneaux d'intervention à privilégier. Cette information est recueillie par l'agence et alimente ainsi la planification du développement dans les différentes régions du Québec. Les SRI des bureaux d'affaires de Développement économique Canada sont des résultats de ces activités réalisées de concert avec les intervenants locaux et régionaux du développement. Ces stratégies de développement permettent la conception ainsi que la réalisation d'initiatives ou de projets porteurs de développement dans les régions.

L'agence appuie également l'organisation d'activités qui permettent aux intervenants locaux et régionaux d'échanger sur des enjeux et de faire part de leurs préoccupations ainsi que de leurs besoins en matière de développement régional. Cette pratique ouvre la voie à une communication efficace entre les intervenants du milieu et le gouvernement du Canada. Elle offre également la possibilité aux régions de prendre part aux décisions ayant des incidences sur leur développement.

Phase 2 : La mise en œuvre de sa stratégie d'intervention en développement régional

La deuxième phase de l'approche consiste à faciliter le développement régional, plus particulièrement en mettant en pratique sa propre stratégie d'intervention.

La stratégie d'intervention de l'agence implique qu'elle soit à la fois active et réactive. En étant active, en collaboration avec les acteurs du développement, dont les autres ministères fédéraux, elle initie et développe des projets structurants pour les régions. En étant réactive, elle reçoit des demandes d'aide financière et fait la prestation de ses programmes. Elle est souvent appelée à conseiller et à encadrer les requérants quant à leur demande d'aide financière.

Qu'elle soit en mode actif ou réactif, l'agence intervient de multiples façons pour répondre aux besoins de sa clientèle. Lorsqu'elle intervient auprès des entreprises et des intervenants du milieu, son personnel peut fournir de l'appui, notamment :

- donner des avis
- entreprendre une démarche d'accompagnement
- faire la prestation de renseignements
- référer la clientèle à des spécialistes ou à d'autres sources d'information, selon leurs besoins
- faire participer des entreprises à des réseaux d'affaires
- accorder un appui financier.

Phase 3 : Le suivi de ses interventions et de son impact sur le développement régional

La troisième phase porte sur le suivi des interventions et de l'impact de l'agence sur le développement régional. Elle est appelée à suivre les résultats de ses interventions dans les différentes régions du Québec. L'information sur les résultats lui permet d'abord d'influencer et d'ajuster ses plans d'intervention en développement régional pour ainsi, à moyen terme, accroître son impact et améliorer la qualité de ses services ainsi que ceux offerts par les groupes intermédiaires qu'elle finance.

Au cours de l'exercice financier 2004-2005, l'agence a débuté la révision de son approche de développement. La nouvelle approche qu'elle préconise est présentée sommairement dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*.

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec est disponible dans son site Internet : www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique *Publications*.

1.4 Rendement ministériel

1.4.1 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes

Dans une optique de saine gestion des fonds publics et de dépenses judicieuses, l'information générée par le suivi continu des résultats permet à l'agence d'ajuster son intervention et de répondre de façon dynamique aux possibilités de développement propres à chaque région.

L'agence réalise ses activités dans l'esprit du cadre de gestion du gouvernement du Canada, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. En tant qu'organisation axée sur l'atteinte de résultats, chaque année, elle améliore ses outils de gestion et de mesure afin d'effectuer un suivi continu des effets engendrés par la réalisation de projets qu'elle appuie.

Portée et limites

Développement économique Canada est une organisation axée sur les résultats de ses interventions. Or, ces résultats, de par leur nature même, se manifestent sur une période de plus d'une année. Comme le rapport sur le rendement est un outil de suivi annuel, la méthodologie qui le sous-tend ne permet pas de mesurer les résultats à plus long terme, de sorte que le rapport ne relate qu'une partie seulement des résultats que l'intervention de l'agence contribue à atteindre. Ce rapport fait donc état principalement des résultats obtenus à court terme et de certains résultats à moyen terme. Il faut se reporter aux différents rapports d'évaluation des interventions de l'agence pour se faire une idée plus juste de l'ampleur des résultats de développement régional atteints à long terme. Plusieurs rapports ont été produits au cours des dernières années et ils fournissent une information très riche sur les effets produits.

Les rapports d'évaluation portant sur les programmes ou les initiatives de l'agence sont disponibles dans son site Internet à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, sous la rubrique *Publications*.

Les résultats présentés doivent s'interpréter à la lumière des éléments de contexte suivants. Le mandat de l'agence consiste à promouvoir le développement économique, par un appui et un accompagnement à la réalisation de projets de développement régional sur le territoire québécois. La mise en œuvre proprement dite de ces projets de développement régional relève des entreprises et des intervenants locaux et régionaux qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence. Il en résulte une interdépendance entre, d'une part, les acteurs impliqués et, d'autre part, le niveau d'activités (nombre de projets appuyés) et les résultats de l'agence sur lesquels elle n'a conséquemment pas le contrôle absolu. En effet, bien que l'agence s'emploie à sensibiliser, concerter et mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui, en définitive, décident des projets qu'ils mettent de l'avant.

L'appui de l'agence au financement d'un projet ne correspond généralement qu'à une portion de son coût total. L'agence favorise la réalisation de projets qui, souvent, bénéficient également du soutien financier d'autres intervenants. Bref, bien que les résultats obtenus de la réalisation de ces projets soient une conséquence de l'intervention de l'agence, ceux-ci ne peuvent toutefois être entièrement imputés à sa seule contribution.

Bases de référence utilisées pour la présentation du rendement de l'agence

Deux bases de référence sont utilisées dans ce document afin d'illustrer les réalisations de l'agence ainsi que son rendement. Afin de présenter ses principaux extrants, c'est-à-dire les services rendus par l'agence pour obtenir les résultats visés, la base de référence utilisée est celle des nouvelles ententes de contributions financières approuvées entre le 1er avril 2004 et le 31 mars 2005.

Lorsque vient le temps de présenter les principaux résultats observés au 31 mars 2005, la base de référence utilisée est celle des projets en cours, c'est-à-dire les projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice financier 2004-2005. En effet, pour que l'agence soit en mesure de rapporter des résultats dans le cadre d'un projet, il faut que celui-ci ait fait l'objet d'une dépense, c'est-à-dire que des activités aient été réalisées, contribuant ainsi à l'atteinte de résultats. Cette base de référence dite de « projets en cours » regroupe des projets pouvant avoir débuté, s'être poursuivis ou s'être terminés en 2004-2005. De plus, certains de ces projets, toujours en cours de réalisation au 31 mars 2005, se termineront au cours d'exercices financiers ultérieurs. Leurs résultats totaux seront alors rapportés dans les prochains rapports sur le rendement.

Les montants d'argent dépensés dans le cadre des projets en cours sont présentés dans ce rapport sous deux appellations, soit « dépenses réelles » et « dépenses totales encourues ». Les dépenses réelles sont celles effectuées par l'agence dans le cadre de projets en cours pour un exercice financier donné. Les dépenses totales encourues sont celles effectuées depuis le début des projets en cours de réalisation durant un exercice financier donné. Considérant que les projets en cours peuvent avoir débuté au cours d'un exercice financier antérieur à celui faisant l'objet d'une reddition de comptes, les dépenses totales encourues pour les projets en cours incluent des dépenses effectuées au cours d'exercices financiers antérieurs.

Il est à noter que les deux bases de référence présentées ci-dessus ne sont pas mutuellement exclusives. Les nouvelles ententes de contribution, approuvées durant l'exercice financier 2004-2005, peuvent également avoir fait l'objet d'une dépense, donc d'activités menant à des résultats. Elles font donc partie de la base de référence des projets en cours lorsque ce document fait état de résultats observés au 31 mars 2005. L'Annexe 2 explique la portée et les limites de la méthodologie utilisée pour générer l'information contenue dans ce rapport.

1.4.2 Contexte du rendement

Bien que l'agence poursuive une approche proactive dans le développement régional, son niveau d'activités de même que les résultats qu'elle atteint dépendent en grande partie du dynamisme des entreprises et des intervenants locaux et régionaux qui conçoivent et concrétisent des projets de développement. Ce dynamisme peut être influencé par plusieurs facteurs, dont, particulièrement, la conjoncture économique.

Contexte économique

Le Québec a débuté l'année 2004 en étant aux prises avec de nombreux défis : l'appréciation du dollar canadien devait comprimer les exportations, les produits importés provenant de pays en développement remplaçaient graduellement les produits nationaux sur le marché, les États-Unis imposaient toujours des obstacles au commerce à l'industrie canadienne du bois d'œuvre résineux, et le moratoire sur la pêche de plusieurs espèces de poisson demeurait en place. Malgré tous ces défis, l'économie québécoise s'en est relativement bien tirée.

Situation d'ensemble

En 2004, le produit intérieur brut (PIB) du Québec a progressé de 2,2 % alors que le PIB du Canada a crû un peu plus rapidement (2,8 %). La production des fabricants québécois, qui avait enregistré une baisse marquée en 2001 et 2002, s'est relevée en 2004, tirée par la demande intérieure. La demande des consommateurs est demeurée forte (tout comme en 2002 et en 2003), alimentant en grande partie la croissance du PIB. En 2004, il a également été possible d'observer une augmentation importante de l'investissement brut, notamment en ce qui a trait au capital fixe.

Les exportations québécoises ont progressé de 2,4 % en 2004, malgré l'appréciation du dollar canadien. Cette appréciation s'est traduite également par une augmentation des importations de l'ordre de 8,5 %, la plus forte augmentation depuis l'année 2000. Cette forte croissance des importations a exercé un effet négatif sur la croissance du PIB. Les exportations de biens de consommation non durables (par exemple le vêtement, le textile et la chaussure) qui font face à une vive concurrence sur les marchés mondiaux ont enregistré une croissance très légère ou même, dans certains cas, une décroissance.

La nature actuelle de l'économie mondiale a eu une incidence considérable sur les produits québécois. À l'ère de la technologie, cinq des six industries québécoises qui se démarquent le plus pour l'importance des livraisons demeurent des industries de transformation de ressources naturelles : métaux de première fusion, alimentation, pâtes et papiers, produits du bois et produits du pétrole. Les industries des télécommunications et de l'aérospatiale, entre autres, ne se sont toujours pas remises de leur phase descendante d'il y a quelques années.

Les industries du textile et du vêtement ont connu une mauvaise performance tout au long de l'année en raison de l'effet conjugué de l'appréciation du dollar et du renforcement de la concurrence découlant de la réduction des droits de douane auxquels sont assujettis les pays en développement. Attaquées sur deux fronts, ces industries ont poursuivi leur recul amorcé il y a trois ans. L'érosion de ces industries a atteint son paroxysme quand la fermeture de quatre usines de textile de Huntingdon a fait les manchettes, en décembre 2004.

En 2004, le secteur de la construction a enregistré d'excellents résultats. Les projets de construction résidentielle et non résidentielle sont demeurés nombreux et ont créé plusieurs emplois. Au Québec, le nombre de mises en chantier a crû de 14 % entre 2003 et 2004, soit deux fois plus rapidement que la moyenne nationale.

En 2004, le marché de l'emploi québécois a progressé de 1,7 %, propulsant le nombre de travailleurs dans la province à plus de 3,6 millions. Le taux de chômage a été ramené de 9,2 % en 2003 à 8,5 % en 2004, s'installant ainsi à un niveau très inférieur à la moyenne de 10,7 % observée ces quinze dernières années. De façon plus importante peut-être, le taux de chômage a chuté dans dix des seize régions administratives du Québec. Par contre, l'industrie de la fabrication continue de perdre des emplois au profit des autres secteurs de l'économie. Ainsi, la part des travailleurs québécois occupant un emploi dans la fabrication a poursuivi son repli et s'est fixée à 17 % en 2004, comparativement à 19,1 % en 1999.

Perspectives régionales

La région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal a connu une augmentation de 25 000 emplois en 2004. Malgré cette hausse, la croissance de l'emploi à Montréal (1,4 %) demeurait inférieure à celle observée dans des RMR comparables, comme Toronto (2,2 %), Calgary (2,8 %) et Vancouver (2,1 %). L'industrie aérospatiale, qui subit encore les répercussions des événements de 2001, a connu des difficultés qui ont eu des effets d'entraînement sur toute la chaîne d'approvisionnement. L'emploi dans l'industrie de la fabrication de la RMR est demeuré sous le seuil des

300 000 emplois pour la deuxième année consécutive et était inférieur de 5 % à son niveau de 2002. Les industries du textile et du vêtement, très présentes à Montréal, ont adopté de nouvelles lignes de produits, particulièrement les textiles de haute technologie, ce qui pourraient les aider à traverser la conjoncture actuelle. L'importante industrie du tourisme, qui avait régressé en 2003 en raison de la crise du SRAS, a rebondi en 2004 : le nombre de visiteurs internationaux ayant augmenté de 12 % au cours de cette période.

L'emploi dans la RMR de Québec a augmenté de 0,6% en 2004 alors que l'emploi dans la RMR de Gatineau a augmenté de 0,3%. Cette faible croissance s'explique en partie par la situation du secteur de l'administration publique. À Québec, le niveau de l'emploi s'est peu renforcé en raison de la décision du gouvernement provincial de ne remplacer que la moitié des fonctionnaires partant à la retraite. Comme les travailleurs du secteur des services représentaient 85 % de la main-d'œuvre de Québec et de Gatineau (comparativement à 75 % en moyenne dans la province), ces deux villes ont été moins durement touchées par les problèmes auxquels s'est buté le secteur de la fabrication. Dans ce secteur, le nombre considérable de travailleurs occupant un emploi lié à la recherche-développement ou au savoir (par exemple dans l'industrie de la nanotechnologie, domaine dans lequel la ville de Québec est rapidement devenue un chef de file mondial) a aussi protégé ces villes de la vive concurrence des producteurs étrangers, qui a eu une grande incidence négative sur le secteur québécois de la fabrication. En effet, cette menace ciblait particulièrement les industries de la fabrication à faible concentration de connaissances, qui emploient des travailleurs peu qualifiés.

Les effets de la baisse généralisée de l'emploi dans la fabrication se sont répercutés dans les régions centrales. Ces effets ont été ressentis par les industries de la fabrication qui ne reposent pas sur les matières premières, notamment par les industries du textile et du vêtement concentrées dans plusieurs municipalités de ce territoire. Pour que ces entreprises survivent à la concurrence de plus en plus vive que leur livrent leurs homologues des pays émergents, tels que la Chine et l'Inde, elles devront toujours avoir recours à des technologies avancées dans leur processus de fabrication et accroître la valeur ajoutée de leur main-d'œuvre.

Les régions éloignées et principalement rurales de la province (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay — Lac-St-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec) dépendent encore fortement du secteur des ressources naturelles. Certaines des industries québécoises les plus fortes, notamment l'agriculture et l'exploitation minière, qui ont bénéficié d'une hausse des prix mondiaux, se retrouvent d'ailleurs au sein du secteur des ressources naturelles. D'autres industries ont éprouvé beaucoup de difficultés.

Les obstacles au commerce imposés par les États-Unis continuent de ralentir l'industrie de la foresterie. Le secteur a bénéficié de la force de l'industrie de la construction au cours de l'année, mais poursuivra vraisemblablement sa rationalisation. De plus, il devra s'adapter à la réduction de 20 % de la possibilité annuelle de coupe à la suite de l'adoption du projet de *Loi 71* qui modifie la *Loi sur les forêts*. Les volumes de pêche demeurent très inférieurs aux niveaux habituels des années passées en raison des moratoires actuellement imposés sur la pêche de plusieurs espèces, et les travailleurs des régions côtières recherchent donc des emplois dans d'autres industries.

L'emploi saisonnier demeure une réalité pour beaucoup de travailleurs des régions éloignées du Québec. Comme le nombre d'emplois à temps plein disponibles à l'année est insuffisant, plusieurs travailleurs acceptent des emplois saisonniers, qu'ils ne peuvent occuper que pendant de courtes périodes. L'incertitude liée à l'emploi exerce des pressions sur les communautés et incite beaucoup de Québécois à s'installer dans les grands centres urbains. Les régions dont ils sont originaires subissent ainsi une diminution de leur main-d'œuvre et une réduction du nombre de consommateurs. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le potentiel de croissance de ces régions.

Cette conjoncture économique qui a été, somme toute, favorable en 2004 est celle dans laquelle l'agence a évolué, déployé des efforts et mis à contribution ses ressources humaines et financières afin de poursuivre l'atteinte des résultats visés.

1.4.3 Ressources humaines et financières

En 2004-2005, pour offrir des produits et des services à ses bénéficiaires et entrainer des bénéfices durables pour les Canadiens et les Canadiennes, l'agence a pu compter sur l'équivalent de 401 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans ses bureaux d'affaires, un bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'administration publique fédérale et un siège social à Montréal. La différence entre les autorisations totales, qui se chiffrent à 375 équivalents temps plein (ÉTP), et les dépenses réelles de 401 ÉTP est attribuable aux ressources supplémentaires requises afin de répondre à la demande et aux besoins des régions en matière de développement régional.

Promotion du développement économique des régions du Québec	Exercice 2004-2005		
(en millions de dollars)	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Ressources financières [1]	*427,9*	*431,7*	*333,1*
■ contributions et subventions	*380,4*	*384,3*	*286,3*
■ fonctionnement [2]	*47,5*	*47,4*	*46,8*
Ressources humaines (ETP)	371	375	401

Notes :

1 La section 3 de ce rapport donne plus de renseignements quant au rendement financier de l'agence pour l'exercice 2004-2005.

2 Les ressources financières de fonctionnement incluent la contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés ainsi que le traitement et l'allocation pour l'automobile du ministre.

En 2004-2005, les dépenses réelles de l'agence en ressources financières ont totalisé 333,1 millions de dollars. Parmi ces dépenses, celles liées aux contributions et aux subventions se sont élevées à 286,3 millions de dollars alors que celles de fonctionnement se chiffraient à 46,8 millions de dollars. La différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par le report de fonds aux années subséquentes pour ce qui est du Programme infrastructures Canada (PIC), programme qui s'inscrit sous l'activité de programme *Amélioration des infrastructures collectives*.

Le sens des mots...

■ Extrants	Produits ou services directs offerts par l'agence à ses bénéficiaires, soit les entreprises ou les intervenants locaux et régionaux du développement.
■ Nouvelles ententes de contribution	Ententes conclues entre l'agence et un bénéficiaire au cours d'un exercice financier donné pour la réalisation d'un projet de développement.
■ Aide financière approuvée	Montant d'argent faisant l'objet d'une entente de contribution entre l'agence et un bénéficiaire. Ce montant est un engagement financier envers un bénéficiaire pouvant s'échelonner sur plusieurs exercices financiers.

1.4.4 Portrait des interventions – Principaux extrants

Au cours de l'exercice financier 2004-2005, dans le cadre de son mandat, l'agence a conclu 971 nouvelles ententes de contribution pour la réalisation de projets de développement. L'aide financière approuvée pour ces ententes de contribution se chiffre à 182,6 millions de dollars. Le tableau suivant présente le principal extrant financier de l'agence en fonction de son architecture d'activités de programme.

NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION APPROUVÉES EN 2004-2005

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique et activité de programme (AP)	Nombre de nouvelles ententes		Aide financière approuvée *(en millions de dollars)*	
	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005
Résultat stratégique n° 1 — *Compétitivité des entreprises*	514	463	*114,1*	*87,7*
AP – *Développement des entreprises*	514	463	*114,1*	*87,7*
Résultat stratégique n° 2 — *Vitalité des collectivités*	596	508	*240,2*	*94,9*
AP – *Amélioration de l'environnement économique des régions*	309	311	*75,4*	*57,2*
AP – *Amélioration des infrastructures collectives*	97	47	*152,3*	*26,7*
AP – *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*	190	150	*12,5*	*11,0*
Total	1 110	971	*354,3*	*182,6*

Le nombre de nouvelles ententes de contribution de même que l'aide financière approuvée en 2004-2005 ont diminué par rapport à 2003-2004. Cette diminution s'explique principalement par la diminution des fonds disponibles pour l'approbation de nouveaux projets dans le cadre du Programme infrastructures Canada en 2004-2005.

Principaux extrants – *Innovation — Économie du savoir*

En 2004-2005, sans compter les interventions pour l'activité de programme *Amélioration des infrastructures collectives*, 59 % de l'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre du Programme innovation, développement de l'entrepreuneurship et exportations destiné aux PME (IDÉE-PME) et de celui des Initiatives régionales stratégiques (IRS) a été accordée à des projets en innovation et économie du savoir. Ce niveau d'aide financière est légèrement inférieur à celui accordé par l'agence à ce type de projets en 2003-2004, soit 61 % de l'aide financière totale approuvée dans le cadre des mêmes programmes.

Principaux extrants – *Régions éprouvant des difficultés d'adaptation*

En excluant les nouvelles ententes de contribution pour l'amélioration des infrastructures collectives, l'intervention de l'agence en 2004-2005 dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine et Saguenay — Lac-Saint-Jean) se situe à un niveau comparable à 2003-2004. En effet, 30,5 % de l'aide financière approuvée par l'agence en 2004-2005 a été accordée dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation, comparativement à 29,4 % en 2003-2004, démontrant l'attention particulière et soutenue qu'elle leur accorde. La population totale des régions éprouvant des difficultés d'adaptation représente moins de 12 % de la population totale du Québec.

En plus des interventions faites dans le cadre de son mandat, l'agence s'est chargée de la prestation de l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB) dans les régions du Québec pour le compte d'Industrie Canada. Quelque 144 nouvelles ententes de contribution ont été conclues dans le cadre de cette initiative pour un montant total d'aide financière approuvée s'élevant à 12,3 millions de dollars. Les ententes de contribution conclues dans le cadre de l'INAEICB contribuent à diversifier l'économie et à créer des retombées économiques à long terme dans les régions et auprès des collectivités touchées par le différend commercial sur le bois d'œuvre entre le Canada et les États-Unis.

1.4.5 Principaux résultats de l'agence

Les réalisations de l'agence dans le cadre des projets qu'elle appuie démontrent clairement son engagement dans le développement régional au Québec.

Le tableau suivant donne un aperçu global et par priorité d'intervention des principales réalisations de l'agence qui ont pu être documentées par rapport à l'ensemble des projets en cours de réalisation en 2004-2005.

La valeur totale des projets en cours de réalisation est l'indicateur de l'effort financier consenti par l'ensemble des acteurs du développement, toutes sources de financement confondues, pour réaliser les projets auxquels l'agence était associée au cours de l'exercice financier 2004-2005. L'agence s'est engagée financièrement à appuyer à hauteur de 952,8 millions de dollars la réalisation de 2 099 projets en cours en 2004-2005. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence, la valeur totale de ces 2 099 projets en 2004-2005 s'élève à 3,8 milliards de dollars.

Les résultats de l'enquête annuelle auprès des bénéficiaires démontrent que l'appui financier de l'agence a un effet incitatif sur la réalisation des projets des entreprises et des intervenants du milieu. En effet, 73,9 % des bénéficiaires indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation). Parmi quelque 26,1 % de bénéficiaires qui ont affirmé qu'ils auraient tout de même réalisé leur projet, 59,6 % déclarent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet dans les mêmes délais (effet d'accélération) et 71,6 % jugent qu'ils leur auraient été impossible de mener à bien leur projet avec la même ampleur (effet de majoration). Toujours dans le cadre de l'enquête annuelle, 51 % de ces entreprises ont mentionné avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Le montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires s'élève à 657 milliers de dollars.

Directement et indirectement, en excluant les résultats d'emploi du Programme de développement des collectivités (PDC), les 2 099 projets en cours avaient déjà contribué au 31 mars 2005, à la création, à la transformation et au maintien de plus de 14 383 emplois dans les différentes régions du Québec. Cet indicateur est une estimation des emplois créés, maintenus et transformés, au 31 mars 2005, comme déclaré par les responsables des projets en cours lors de l'exercice financier 2004-2005. L'Annexe 2 donne plus de renseignements à ce sujet.

Bien qu'il ne s'agisse pas de résultats visés à court et à moyen termes, l'accroissement de la prospérité et la création d'emplois comptent parmi les buts ultimes de l'agence. Ces buts ne peuvent s'accomplir pleinement qu'à long terme, au bout d'une chaîne d'effets d'entraînement qui dépassent l'horizon de ce rapport de suivi annuel du rendement. La stratégie de l'agence escompte que les emplois créés et maintenus à court terme deviendront de plus en plus nombreux à moyen et à long termes, au fur et à mesure que les effets des projets en cours en 2004-2005 prendront de l'ampleur et tendront vers leur maturité.

RENDEMENT MINISTÉRIEL

Principaux résultats observés au 31 mars 2005[1]

Nombre de projets en cours en 2004-2005	**2 099**
Indicateur de promotion du développement régional	
■ valeur totale des projets de développement en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)	*3,8 milliards $*
Effet incitatif de l'aide financière	
■ proportion des bénéficiaires qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation)	73,9 %
Indicateurs liés à la compétitivité des entreprises	
■ proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires[2]	51,0 %
■ augmentation moyenne du chiffre d'affaires	*657 000 $*
Indicateurs liés à la vitalité des collectivités	
■ valeur totale des projets de développement en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)	*2,2 milliards $*
■ initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement financés par l'agence	395
Engagement financier de l'agence pour inciter la réalisation des projets en cours en 2004-2005	
■ valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence[3]	*952,8 millions $*
■ dépenses réelles en 2004-2005	*286,3 millions $*
■ dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)	*505,3 millions $*

Priorité d'intervention[4]
Innovation — Économie du savoir

Nombre de projets en cours	916
Indicateur de compétitivité des entreprises	
■ proportion des PME répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires	50,1 %
Indicateur d'effets lié à la réalisation de projets d'innovation	
■ proportion des PME répondantes ayant déclaré que le principal résultat de leur projet était[5] :	
– la réduction des coûts de production	26,5 %
– l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise	26,5 %
– la commercialisation de nouveaux produits ou services	24,8 %
– l'amélioration de la productivité	8,7 %
– l'obtention d'un brevet	2,2 %
– autres résultats	11,3 %
Dépenses faites pour entraîner les résultats montrés ci-dessus	
■ dépenses réelles en 2004-2005	*101,3 millions $*
■ dépenses totales encourues	*175,6 millions $*

Priorité d'intervention
Régions éprouvant des difficultés d'adaptation

Nombre de projets en cours[6]	690
Indicateur d'appui aux régions éprouvant des difficultés d'adaptation	
■ valeur totale des projets de développement en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)	*486,7 millions $*
Indicateur d'effets lié à l'entrepreneurship	
■ entreprises en prédémarrage, en démarrage ou en expansion	1 287
Indicateur lié à l'emploi	
■ emplois créés, transformés ou maintenus	3 592
Indicateur de prise en charge du milieu	
■ initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement financés par l'agence	168
Dépenses faites pour entraîner les résultats montrés ci-dessus	
■ dépenses réelles en 2004-2005	*62,9 millions $*
■ dépenses totales encourues	*124,5 millions $*

Notes :

1 Une partie des résultats de moyen terme et la plupart des résultats que l'intervention de l'agence engendre à long terme ne sont pas montrés dans ce rapport ; ainsi, l'ampleur des résultats des projets rendus possibles grâce à l'aide de l'agence est sous-évaluée. Comme le rapport sur le rendement est un document de suivi annuel, celui-ci et la méthodologie qui le sous-tend ne prennent pas le recul temporel qui serait requis pour documenter les effets d'entraînement qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années. Or, les effets d'entraînement sont les principaux résultats visés par l'action de l'agence. Il faut se reporter aux rapports d'évaluation des interventions de l'agence pour obtenir un tableau plus complet de l'ampleur des résultats de développement régional obtenus. Les résultats présentés sont ceux recueillis dans le cadre de projets en cours. Bien que ces résultats soient présentés sous divers angles (par priorité d'intervention, par résultat stratégique), sauf indication contraire, il s'agit toujours des mêmes résultats observés. L'utilisation des données présentées dans ce tableau pour effectuer des ratios d'efficience peut mener à des conclusions erronées.

2 La valeur totale des projets en cours est l'indicateur de l'effort financier consenti par l'ensemble des entreprises et des intervenants du milieu économique, toutes sources de financement confondues, pour réaliser les projets auxquels l'agence était associée au cours de l'exercice financier 2004-2005.

3 La proportion des bénéficiaires ayant terminé leur projet et déclaré qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de l'agence est de 73,9 % (soit 442 répondants sur un total de 598). Parmi les répondants ayant mentionné qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence (26,1 % ; soit 156 répondants sur un total de 598), 71,6 % (n = 111) ont déclaré qu'ils n'auraient pu mener à bien leur projet avec la même ampleur et 59,6 % (n = 93) ont répondu qu'ils n'auraient pu terminer leur projet dans les mêmes délais sans l'aide financière de l'agence.

4 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet est complète** ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Les questions posées à ce sujet, dans le cadre de l'enquête annuelle, étaient les suivantes : 1) Le projet financé par Développement économique Canada a-t-il permis à votre entreprise d'accroître son chiffre d'affaires ? (200 répondants sur un total de 392 ; 51,0 %) ; 2) Approximativement, quel est le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires ($ CAN) découlant de ce projet ? (moyenne tronquée de 5 % = 657 045 $).

5 Cet indicateur présente l'aide financière accordée dans le cadre des programmes IDEE-PME, IRS, PDC, Programme d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM), Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec (MACPQ) et Infrastructures Canada pour les projets dont les résultats sont présentés dans ce rapport, soit les projets en cours en 2004-2005. Considérant que plusieurs de ces projets étaient actifs avant l'exercice 2004-2005 ou le demeureront au cours des exercices financiers suivants, l'aide financière accordée pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes dépasse les dépenses réelles pour ces mêmes projets en 2004-2005. De façon générale, plus de 40 % des projets sont complétés à l'intérieur d'une période de douze mois, 35 % des projets s'échelonnent sur une période de 12 à 24 mois et moins de 25 % sur une période de plus de 24 mois.

6 Le nombre de projets en cours, les dépenses réelles de même que les dépenses totales encourues pour les priorités d'intervention ne sont pas mutuellement exclusives (par exemple des projets en innovation peuvent être financés dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation). En outre, le total des dépenses réelles (ou celui des dépenses totales encourues) pour les priorités d'intervention ne représente pas le total des dépenses réelles de l'agence, mais seulement une partie de celles-ci. La différence entre les deux montants est constituée des activités courantes de l'agence (c'est-à-dire les activités autres que les deux priorités d'intervention mentionnées ci-dessus).

7 Voir la note 4 ci-dessus. Il s'agit du même indicateur. Cependant, seuls les projets complétés en *Innovation — Économie du savoir* ont été considérés dans le calcul du pourcentage (172 répondants sur un total de 343 ; 50,1 %).

8 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle **dont le projet en *Innovation — Économie du savoir* est complété** ayant déclaré que le principal résultat de leur projet était : 1) la réduction des coûts de production (61 répondants sur 230 ; 26,5 %) ; 2) l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise (61 répondants sur 230 ; 26,5 %) ; 3) l'obtention d'un brevet (5 répondants sur 230 ; 2,2 %) ; 4) l'amélioration de la productivité (20 répondants sur 230 ; 8,7 %) ; 5) la commercialisation d'un nouveau produit ou service (57 répondants sur 230 ; 24,8 %) ; 6) autres résultats (26 répondants sur 230 ; 11,3 %).

9 En ce qui concerne l'intervention de l'agence auprès des régions éprouvant des difficultés d'adaptation, seuls les projets en cours dans les régions suivantes sont prises en considération : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec et Saguenay — Lac-Saint-Jean. De plus, les projets appuyés dans le cadre du Programme infrastructures Canada ont été exclus du total.

Principaux résultats – *Innovation — Économie du savoir*

En excluant les projets s'inscrivant dans le cadre du PIC, quelque 916 projets d'innovation et économie du savoir étaient en cours de réalisation en 2004-2005. La valeur totale de ces projets, toutes sources de fonds confondues, est de 1,5 milliard de dollars. L'aide financière approuvée par l'agence pour l'ensemble de ces projets s'élève à 329,5 millions de dollars. Les dépenses réelles de l'agence en 2004-2005 pour la réalisation de ces projets sont de 101,3 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2005 (incluant les investissement des années antérieures), elles se chiffrent à 175,6 millions de dollars.

Dans le cadre de l'enquête annuelle, 86,4 % des entreprises répondantes dont le projet était lié à l'innovation et l'économie du savoir ont déclaré qu'elles consacraient un budget à la recherche-développement. Le montant d'argent moyen consacré à la R-D est de 238 000 $. Au cours de la dernière année, 51,4 % de ces entreprises ont déclaré avoir augmenté ce montant.

Parmi les entreprises dont le projet en innovation et en économie du savoir est complété, 26,5 % ont déclaré que le principal résultat de leur projet était la réduction des coûts de production tandis qu'un autre 26,5 % ont déclaré que leur principal résultat était l'amélioration des processus d'affaires de leur entreprise. La réduction des coûts de production et l'amélioration des processus d'affaires au sein des entreprises sont des résultats pouvant entraîner une amélioration éventuelle de leur compétitivité.

Finalement, les entreprises répondantes dont le projet en innovation et en économie du savoir est terminé ont déclaré avoir créé, maintenu ou transformé plus de 2 700 emplois dans les régions du Québec.

Principaux résultats – *Régions éprouvant des difficultés d'adaptation*

Lorsque l'agence intervient dans le développement régional au Québec, elle souhaite favoriser la prise en charge du développement par le milieu.

Au premier plan dans ses priorités d'intervention, l'agence accorde une attention particulière aux régions et aux collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. En 2004-2005, 690 projets étaient en cours dans ces régions, ce qui représente des investissements totaux de près de 500 millions de dollars pour la diversification économique et le développement de ces régions. Dans le cadre de ces 690 projets, directement grâce à l'agence ou indirectement grâce aux services offerts par les groupes intermédiaires qu'elle finance, plus de 1 250 entreprises sont en phase de prédémarrage, de démarrage ou d'expansion. De plus, toujours dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation économique, l'agence a contribué à la création, à la transformation ou au maintien de plus de 3 500 emplois.

Les résultats observés au 31 mars 2005 montrent que, grâce aux efforts d'organismes de développement financés par l'agence, comme les SADC, plus de 160 initiatives issues du milieu se réaliseront au cours des prochaines années dans ces régions. Ces initiatives prennent la forme de stratégies ou de projets structurants pour le développement de ces régions. Leur nombre est un indice de leur dynamisme et de leur vitalité.

1.4.6 Réalisations au regard des engagements

Les encadrés suivants présentent les résultats observés par l'agence en fonction des principaux engagements (exemples de cibles visées quant aux résultats prévus) pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* (RPP 2004-2005). En 2004-2005, l'agence a changé sa structure de planification et de reddition de comptes pour adopter une nouvelle architecture d'activités de programme. Les engagements du RPP 2004-2005 ont donc été classés en conséquence dans ces encadrés.

Explication du rendement

Le rendement de l'agence en 2004-2005, somme toute, est satisfaisant. L'agence aura certains progrès à réaliser pour s'assurer de l'atteinte de tous les objectifs fixés pour la période 2004-2007. L'examen des dépenses du gouvernement a influencé le rendement de l'agence en 2004-2005 et aura également des conséquences à moyen terme, telles qu'illustrées dans l'encadré suivant.

Activité de programme : *Développement des entreprises*

Le rendement de l'agence dans le cadre de cette activité de programme est satisfaisant. Seule l'intervention de l'agence dans les sous-activités de programme *Établissement d'entreprises stratégiques*, *Commercialisation et exportation* et *Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir* nécessitera des ajustements pour permettre l'atteinte des objectifs fixés pour la période 2004-2007.

Le financement accordé en 2004-2005 par l'agence dans le cadre de la sous-activité de programme *Établissement d'entreprises stratégiques* n'a pas contribué à la création d'incubateurs technologiques. Cependant, les démarches entreprises par le personnel de l'agence, auprès des intervenants et des acteurs concernés, se déroulent avec satisfaction. Conséquemment, au cours des prochaines années, advenant une implication soutenue de toutes les parties prenantes lors du développement des projets, quatre incubateurs technologiques de type sectoriel seront implantés, soit dans le Bas-Saint-Laurent en sciences et technologies maritimes et dans le secteur du bioalimentaire ; et dans la Montérégie en horticulture et en technologies spatiales.

Comme pour l'implantation d'incubateurs technologiques, les projets qui s'inscrivent dans la sous-activité de programme *Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir* requièrent la collaboration de plusieurs intervenants et acteurs du développement. L'agence ne contrôlant pas l'ensemble des facteurs menant à la réalisation de ce type de projet, des efforts soutenus s'échelonnant sur plusieurs années sont nécessaires pour mobiliser et concerter les intervenants et les acteurs concernés. En poursuivant les démarches entamées en 2004-2005, l'agence envisage l'atteinte de l'objectif fixé de 250 millions de dollars (valeur totale des projets appuyés) au 31 mars 2007.

Dans le cadre de la sous-activité de programme *Commercialisation et exportation*, ayant entraîné la commercialisation de produits novateurs par 55 entreprises, l'agence devra fournir des efforts supplémentaires pour atteindre, au 31 mars 2007, l'objectif fixé de 300 entreprises. En cours d'exercice, une évaluation des interventions de l'agence en innovation et économie du savoir lui lançait le même signal quant à la commercialisation de l'innovation.

L'information sur les résultats provenant de l'enquête annuelle auprès des bénéficiaires a montré que la commercialisation de nouveaux produits ou de services est également le principal résultat de plusieurs projets en innovation et en économie du savoir.

Résultat stratégique n° 1 : *Compétitivité des entreprises*

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : *DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES*

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	EXEMPLES DE CIBLES VISÉES QUANT AUX RÉSULTATS PRÉVUS – 2004-2007	RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2005	DEGRÉ D'ATTEINTE
Information et sensibilisation générales	■ Environ 80 % des renseignements communiqués en réponse aux 1 à 1,5 million de demandes d'information prévues auront été jugés utiles par les entreprises qui en auront bénéficié et ils auront servi à mieux éclairer leurs décisions d'affaires.	■ Une évaluation de la composante québécoise des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) est prévue à l'automne 2005. Elle fournira à l'agence une partie de l'information nécessaire concernant cet engagement. Au 31 mars 2005, plus de 850 000 demandes d'information avaient été traitées en personne ou de façon électronique dans le cadre de l'initiative CSEC, administrée au Québec par l'agence.	s.o.
Établissement d'entreprises stratégiques	■ Trois nouveaux incubateurs auront été mis en place pour accompagner des jeunes entreprises technologiques dans leur prédémarrage et leur démarrage.	■ Le financement accordé par l'agence en 2004-2005 n'a pas contribué à la mise sur pied d'un nouvel incubateur technologique.	✧
	■ Environ 350 entreprises jugées stratégiques auront été créées ou auront pris de l'expansion dans les différentes régions du Québec.	■ Au 31 mars 2005, 232 entreprises étaient en phase de prédémarrage, de démarrage ou d'expansion grâce aux services offerts par des organismes financés à cet effet par l'agence.	✓
Nouvelles pratiques d'affaires	■ Environ 400 entreprises auront implanté de nouvelles pratiques d'affaires.	■ Au 31 mars 2005, 769 PME avaient adopté une nouvelle pratique d'affaires grâce aux services offerts par des organismes financés à cet effet par l'agence.	✓✓✓
Innovation (procédés, équipements et produits)	■ Environ 250 entreprises auront réalisé des projets d'innovation.	■ Spécifiquement, dans le cadre de cette sous-activité de programme, au 31 mars 2005, l'agence avait conclu 186 nouvelles ententes de contribution avec des PME pour la réalisation de projets en innovation pour un montant total d'aide financière se chiffrant à 23,8 millions de dollars.	✓

Suite à la page 34

Note :
1 s.o. : information non disponible

Légende : ✓✓✓ Cible de résultat dépassée
✓✓ Cible de résultat atteinte
✓ Cible de résultat en voie d'être atteinte
✧ Progrès à réaliser
+ Cible de résultat révisée en cours d'exercice

Suite de la page 33

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	EXEMPLES DE CIBLES VISÉES QUANT AUX RÉSULTATS PRÉVUS – 2004-2007	RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2005	DEGRÉ D'ATTEINTE
Commercialisation et exportation	▪ Environ 200 entreprises auront conclu des ventes sur de nouveaux marchés.	▪ Au 31 mars 2005, quelque 203 PME avaient conclu des ventes sur de nouveaux marchés. Pour une partie de celles-ci (n = 65), les ventes se chiffrent à 81 millions de dollars.	✓✓
	▪ Environ 300 entreprises auront commercialisé des produits novateurs.	▪ La commercialisation de nouveaux produits avait été réalisée par 55 PME, au 31 mars 2005, grâce aux services offerts par des organismes financés à cet effet par l'agence.	❖
Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	▪ 250 millions de dollars investis (valeur totale des projets appuyés) par divers acteurs du développement régional pour renforcer les avantages compétitifs fondés sur le savoir.	▪ Au 31 mars 2005, la valeur totale des nouvelles ententes de contribution conclues par l'agence (n = 24 ; coût total) s'élevait à 56,4 millions de dollars.	❖
	▪ Pôles d'excellence régionaux (biotechnologie, aluminium, aérospatiale, technologies maritimes) renforcés grâce à la mise en valeur des résultats de la recherche.	▪ L'agence a contribué au renforcement de pôles d'excellence régionaux en investissant, par exemple trois millions de dollars dans l'implantation du Technocentre Éolien inc à Murdochville dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et 1,5 million de dollars pour l'acquisition d'équipement pour l'atelier de prototypage d'innovation maritime dans la région du Bas-Saint-Laurent.	✓

Légende : ✓✓✓ Cible de résultat dépassée
✓✓ Cible de résultat atteinte
✓ Cible de résultat en voie d'être atteinte
❖ Progrès à réaliser
✢ Cible de résultat révisée en cours d'exercice

ACTIVITÉ DE PROGRAMME :
AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	EXEMPLES DE CIBLES VISÉES QUANT AUX RÉSULTATS PRÉVUS	RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2005	DEGRÉ D'ATTEINTE
Capacité de prise en charge du développement par le milieu	● Environ 500 initiatives (stratégie, plans) issues des milieux locaux et régionaux.	● Au 31 mars 2005, 118 initiatives ont été répertoriées comme étant issues du milieu grâce aux efforts des organismes de développement appuyés financièrement par l'agence.	✧
	● Environ un million de touristes étrangers attirés dans les régions du Québec.	● Spécifiquement dans le cadre de cette sous-activité de programme, au 31 mars 2005, plus de 4,7 millions de touristes avaient été attirés dans les régions du Québec.	✔✔✔
Mise en valeur économique du potentiel régional de développement	● Environ 500 000 visiteurs étrangers participent aux événements appuyés ou visitent les attraits touristiques régionaux mis en valeur avec l'aide de l'agence.	● Au 31 mars 2005, plus de 1,7 million de visiteurs avaient participé aux événements ou visité les attraits touristiques régionaux appuyés par l'agence.	✔✔✔
	● Environ 250 millions de dollars investis (valeur totale des projets appuyés) par divers acteurs de développement régional pour mettre en valeur des atouts régionaux.	● Au 31 mars 2005, la valeur totale des nouvelles ententes de contribution conclues par l'agence (n = 62 ; coût total) s'élevait à 93,8 millions de dollars.	✔
Développement des petites entreprises	● Environ 2 500 petites entreprises de rayonnement local ou régional auront été créées ou auront pris de l'expansion dans les différentes régions du Québec.	● Quelque 2 690 entreprises étaient en phase de prédémarrage, de démarrage ou d'expansion, au 31 mars 2005, dans les différentes régions du Québec.	✔✔

Note :

1 L'information recueillie sur cet indicateur provient d'organismes qui font la promotion des régions du Québec au plan international. Elle est cumulative, c'est-à-dire que si un projet de ce type est en cours depuis plusieurs années, ce sont les visiteurs et les touristes étrangers attirés depuis le début de ce projet qui sont comptabilisés et intégrés dans le rapport de même que les dépenses totales encourues.

Légende : ✔✔✔ Cible de résultat dépassée
✔✔ Cible de résultat atteinte
✔ Cible de résultat en voie d'être atteinte
✧ Progrès à réaliser
+ Cible de résultat revisée en cours d'exercice

ACTIVITÉ DE PROGRAMME :
AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES[1]

SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	EXEMPLES DE CIBLES VISÉES QUANT AUX RÉSULTATS PRÉVUS	RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2005	DEGRÉ D'ATTEINTE
Qualité de l'eau	▪ Environ 440 projets réalisés pour permettre aux municipalités de se conformer au nouveau règlement sur la qualité de l'eau potable et pour améliorer le traitement des eaux usées de manière à réduire la pollution.	▪ À la fin de l'exercice 2004-2005, 411 projets étaient inscrits dans cette sous-activité de programme visant l'amélioration de la qualité de l'eau.	✓
Routes et transport collectif	▪ Environ 350 projets réalisés pour améliorer la sécurité des routes, des ponts et autres ouvrages d'art municipaux.	▪ Pour améliorer la sécurité routière ainsi que celle des ponts et autres ouvrages d'art municipaux, au 31 mars 2005, 360 projets étaient inscrits dans cette sous-activité de programme.	✓✓
Actifs ayant des incidences économiques, urbaines et régionales	▪ Environ 120 projets réalisés visant à soutenir la croissance économique et à améliorer les actifs collectifs à vocation économique.	▪ Quelque 122 projets étaient inscrits dans le cadre de ce volet du PIC au 31 mars 2005.	✓✓

Note :

1 L'approbation de projets dans le cadre du PIC devant se terminer initialement au 31 mars 2005, les exemples de cibles visées quant aux résultats prévus choisis par l'agence devaient s'échelonner sur un seul exercice financier.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME :
PRESTATION DE MESURES SPÉCIALES D'AJUSTEMENT

SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME	EXEMPLE DE CIBLES VISÉES QUANT AUX RÉSULTATS PRÉVUS	RÉSULTATS OBSERVÉS AU 31 MARS 2005	DEGRÉ D'ATTEINTE
Ajustement des collectivités aux chocs économiques	▪ Poursuite, jusqu'au 31 mars 2005, de l'initiative MACPQ.	▪ En 2004-2005, l'agence a conclu 105 nouvelles ententes de contribution dans le cadre de l'initiative MACPQ. L'aide financière approuvée s'élève à 8,1 millions de dollars. ▪ Le rapport d'évaluation de cette initiative, prenant fin au 31 mars 2005, est disponible dans le site Internet de l'agence.	✓✓

Légende : ✓✓✓ Cible de résultat dépassée
✓✓ Cible de résultat atteinte
✓ Cible de résultat en voie d'être atteinte
❖ Progrès à réaliser
✢ Cible de résultat révisée en cours d'exercice

En ce qui concerne la sous-activité de programme *Nouvelles pratiques d'affaires*, l'agence avait sous-évalué ses résultats escomptés. Cette sous-évaluation s'explique par l'évolution graduelle de l'approbation de projets dans le cadre de cette sous-activité de programme. Il y a quelques années, lors du lancement de cette nouvelle activité, peu de projets y étaient approuvés. Or les résultats observés montrent que l'agence obtient plus de résultats de ses efforts de promotion des pratiques d'affaires avancées (étalonnage, planification stratégique, affaires électroniques, etc.) que ce qu'elle avait prévu. Les 769 entreprises ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires sont susceptibles d'être davantage compétitives sur leurs marchés.

INCIDENCES DE L'EXAMEN DES DÉPENSES DU GOUVERNEMENT SUR LE NIVEAU D'ACTIVITÉ ET LE RENDEMENT DE L'AGENCE

Au cours de l'exercice financier 2004-2005, étant appelée à contribuer à l'exercice de réaffectation dans le cadre de l'examen des dépenses du gouvernement, l'agence a dû mettre en application les mesures suivantes dont les répercussions s'échelonneront sur plusieurs années :

- réduction du financement d'immobilisation (bâtiments) (principale sous-activité de programme concernée : *Mise en valeur économique du potentiel régional de développement)*
- consolidation du financement des activités et des organismes de promotion touristique (principale sous-activité de programme concernée : *Capacité de prise en charge du développement par le milieu)*.

Ces choix auront vraisemblablement des incidences à moyen terme sur la capacité d'attraction touristique des régions du Québec. L'agence sera en mesure d'évaluer de façon plus précise les répercussions de ces choix dans quelques années.

Activité de programme : *Amélioration de l'environnement économique des régions*

Le rendement de l'agence quant à cette sous-activité de programme est plus que satisfaisant. Des efforts supplémentaires devront être fournis pour atteindre un des objectifs fixés dans le cadre de la sous-activité de programme *Capacité de prise en charge du développement par le milieu*. En sortant du cadre de cette sous-activité de programme, les résultats pour le nombre d'initiatives issues du milieu sont supérieurs lorsque ceux-ci sont colligés pour tous les projets en cours de réalisation en 2004-2005. Les résultats observés passent à 395 initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement.

L'agence a sous-évalué les résultats escomptés pour la plupart des sous-activités de programme constituant cette activité de programme. Elle devra s'ajuster en conséquence afin d'établir des cibles visées réalistes quant aux résultats prévus pouvant être suivis dans le temps.

Activité de programme : *Amélioration des infrastructures collectives*

Au début de l'exercice 2005-2006, l'approbation de projets dans le cadre du Programme infrastructures Canada a été prolongée jusqu'en décembre 2005. Cette prolongation permettra à l'agence, en collaboration avec le gouvernement du Québec, d'approuver la réalisation de projets pour le montant total de l'enveloppe budgétaire dédiée au programme.

Activité de programme : *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*

L'agence a respecté son engagement de poursuivre, jusqu'au 31 mars 2005, les Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec.

Lien avec *Le rendement du Canada*

L'information sur le rendement et les résultats contenue dans ce rapport contribue à celle qui se retrouve dans le document du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada intitulé *Le rendement du Canada*, sous les rubriques « L'économie du Canada », « Société, culture et démocratie » et « Les peuples autochtones ». Dans la mesure où l'agence travaille de concert avec plusieurs intervenants locaux et régionaux du développement dans les régions du Québec ainsi qu'avec plusieurs ordres de gouvernement, les résultats atteints par l'agence ne représentent qu'un des nombreux facteurs contribuant au développement régional au Québec et à la variation des grands indicateurs socio-économiques identifiés dans *Le rendement du Canada*, tels que l'emploi, le produit intérieur brut ou les dépenses intérieures brutes en recherche et développement.

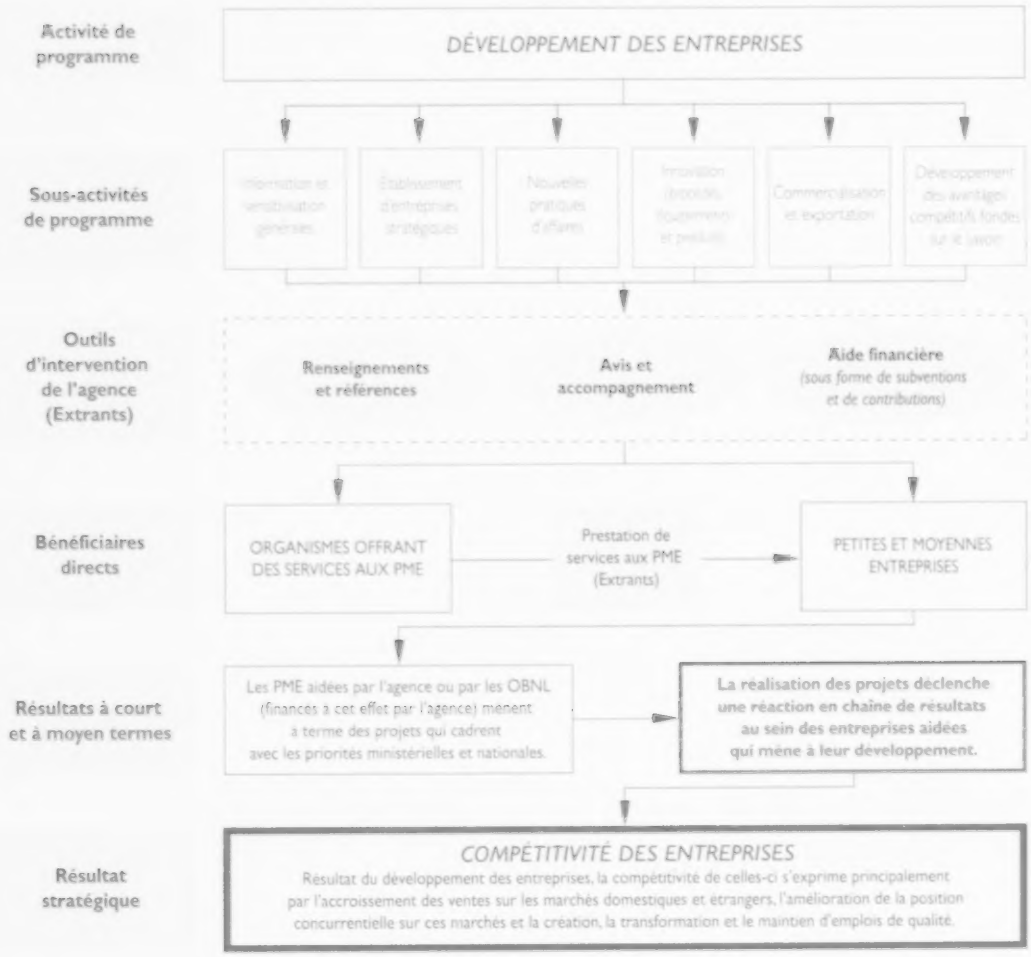
Section 2

ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique n° 1 : *Compétitivité des entreprises*

Le premier résultat stratégique visé par l'agence est la *Compétitivité des entreprises*. L'agence mise sur le *Développement des entreprises* pour atteindre son premier résultat stratégique.

2.1.1 Activité de programme : *Développement des entreprises*


Activité de programme
DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES
Sous-activités de programme
Information et sensibilisation générales
Établissement d'entreprises stratégiques
Nouvelles pratiques d'affaires
Innovation (procédés, équipements et produits)
Commercialisation et exportation
Développement des avantages compétitifs fondés sur le savoir
Outils d'intervention de l'agence (Extrants)
Renseignements et références
Avis et accompagnement
Aide financière (sous forme de subventions et de contributions)
Bénéficiaires directs
ORGANISMES OFFRANT DES SERVICES AUX PME
Prestation de services aux PME (Extrants)
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
Résultats à court et à moyen termes
Les PME aidées par l'agence ou par les OBNL (financés à cet effet par l'agence) mènent à terme des projets qui cadrent avec les priorités ministérielles et nationales.
La réalisation des projets déclenche une réaction en chaîne de résultats au sein des entreprises aidées qui mène à leur développement.
Résultat stratégique
COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES
Résultat du développement des entreprises, la compétitivité de celles-ci s'exprime principalement par l'accroissement des ventes sur les marchés domestiques et étrangers, l'amélioration de la position concurrentielle sur ces marchés et la création, la transformation et le maintien d'emplois de qualité.

Afin de rendre les entreprises québécoises plus compétitives, Développement économique Canada favorise, entre autres, l'innovation et l'amélioration de la productivité.

Pour maintenir leur compétitivité et progresser dans le contexte de la mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises doivent obtenir des renseignements stratégiques et les intégrer à leur prise de décision. Elles doivent être flexibles et innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de produits. Elles ont également avantage à adopter des technologies de pointe, des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc. Elles doivent aussi être informées des résultats de la recherche précommerciale afin de pouvoir saisir de nouvelles occasions d'affaires.

Développement économique Canada contribue au développement des entreprises en les aidant à réaliser des projets d'innovation, d'exportation et ceux liés à l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires, etc. Le schéma précédent présente les champs d'intervention de l'agence (sous-activités de programme). Pour ce faire, l'agence a recours à sa gamme d'outils d'intervention, telle que décrite à l'Annexe 1. L'agence utilise l'aide financière de façon incitative, lorsqu'elle a de bonnes raisons de croire que certains projets ne se réaliseraient pas sans cette aide ou ne se réaliseraient pas avec la même ampleur ou selon le même échéancier. D'autre part, elle contribue au financement d'organismes qui offrent aux entreprises un continuum de services d'ordre général ou spécialisé. En outre, pour contribuer aux objectifs du gouvernement du Canada qui reconnaissait dernièrement la contribution croissante des entreprises d'économie sociale au dynamisme social et économique des collectivités du Québec, l'agence facilite l'accès des entrepreneurs et des intervenants des entreprises d'économie sociale au financement et favorise le développement de leurs compétences et de leurs capacités.

En intervenant pour le *Développement des entreprises*, l'agence favorise l'*Innovation — Économie du savoir* et porte une attention particulière aux *Régions éprouvant des difficultés d'adaptation*, ses deux priorités d'intervention.

Les efforts de l'agence pour le développement des entreprises devraient engendrer, comme résultat, des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer plus de prospérité et d'emplois dans leur région. Dans le contexte de la mondialisation des marchés, il est clair que la croissance des exportations contribue de façon marquée à l'augmentation de la prospérité des résidents d'une région et de leurs revenus gagnés au travail. Conséquemment, en matière de résultats, l'agence attache un intérêt particulier à l'augmentation des ventes des entreprises et de leurs exportations.

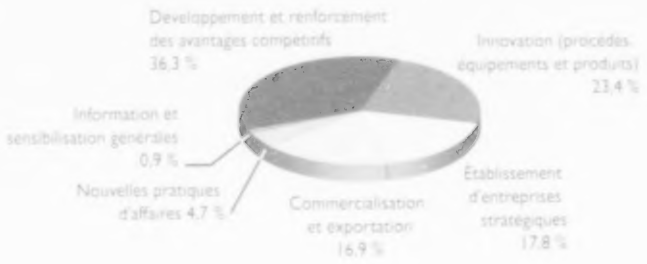
Principaux résultats observés pour le *Développement des entreprises*

Le tableau suivant illustre les ressources investies ainsi que les principaux résultats observés dans le cadre de l'activité de programme *Développement des entreprises*. Les résultats sont présentés en fonction du type de bénéficiaires appuyés par l'agence, soit les entreprises et les organismes de services aux entreprises.

DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

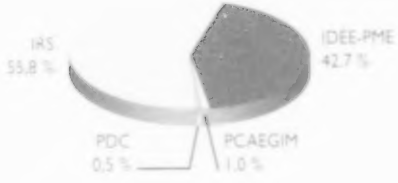
Ressources investies pour engendrer les résultats indiqués ci-dessous	2004-2005
■ nombre de projets en cours	897
■ dépenses réelles (pour l'exercice visé seulement)	*106,8 millions $*
■ dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)	*189,9 millions $*
■ valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	*356,2 millions $*
■ valeur du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues	*1,3 milliard $*

DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME


Développement et renforcement des avantages compétitifs 36,3 %
Innovation (procédés, équipements et produits) 23,4 %
Information et sensibilisation générales 0,9 %
Nouvelles pratiques d'affaires 4,7 %
Commercialisation et exportation 16,9 %
Établissement d'entreprises stratégiques 17,8 %

DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR TYPE DE CONTRIBUTION ACCORDÉE

DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR PROGRAMME



Principaux résultats observés auprès des bénéficiaires de l'agence[1]	2004-2005
Indicateurs d'effets auprès de la clientèle des organismes de service aux entreprises	
■ entreprises en phase de prédémarrage, de démarrage ou d'expansion	420
■ entreprises ayant adopté ou intégré une nouvelle pratique d'affaires	1 044
■ entreprises ayant développé un plan d'action en innovation	703
■ entreprises ayant développé un produit nouveau ou amélioré	422
■ nouveaux exportateurs	214
■ entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré	85
■ entreprises ayant conclu des ventes sur de nouveaux marchés	179
Indicateur d'emplois	
■ emplois créés, transformés ou maintenus	4 640

ORGANISMES

Suite à la page 42

Suite de la page 41

DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES (suite)

ENTREPRISES

Indicateurs d'effets de projets d'entreprise

Commercialisation et exportation

- nouveaux exportateurs[1] 67
- proportion des entreprises répondantes ayant déclaré que l'aide reçue leur a permis de conclure des ventes sur de nouveaux marchés[1] 69,8 %
- total des ventes sur de nouveaux marchés. *93,0 millions* $

Innovation et productivité[2]

- proportion des entreprises répondantes ayant déclaré que le principal résultat de leur projet était :
  - la réduction des coûts de production 26,6 %
  - l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise 29,4 %
  - l'obtention d'un brevet 2,7 %
  - la commercialisation de nouveaux produits ou services 21,7 %
  - l'amélioration de la productivité 7,6 %
  - autres résultats. 12,0 %

Implantation d'entreprises, immobilisation ou agrandissement[3]

- proportion des entreprises répondantes ayant déclaré que le principal résultat de leur projet était :
  - l'accroissement de la capacité de production 29,2 %
  - l'amélioration de la productivité 12,5 %
  - la modernisation ou la mise à niveau technologique 33,3 %
  - le démarrage d'une entreprise 12,5 %
  - autres résultats. 12,5 %

Indicateurs liés à la croissance des affaires[1]

- proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires 50,6 %
- augmentation moyenne du chiffre d'affaires. *663 000* $

Indicateur d'emplois[1]

- emplois créés, transformés ou maintenus. 2 722

Notes :

1 Les résultats sont présentés en fonction des types de bénéficiaires appuyés par l'agence. L'information sur les résultats à propos des organismes de services aux entreprises est colligée par les conseillers des bureaux d'affaires de l'agence dans le cadre d'une collecte annuelle d'information sur les résultats. Quant à l'information sur les résultats concernant les entreprises, elle est issue d'une enquête annuelle par sondage téléphonique effectuée par une firme indépendante. Il est important de préciser que les résultats présentés en ce qui concerne les entreprises sont tirées de projets qui se sont terminés en 2004-2005. Ainsi, le total des ressources investies inclut des dépenses pour des projets d'entreprises toujours en cours pour lesquels aucune information sur les résultats est présentée dans ce tableau. L'utilisation des données présentées dans ce tableau pour effectuer des ratios d'efficience peut mener à des conclusions erronées.

2 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet en commercialisation et en exportation est complété** ayant déclaré qu'elles n'exportaient pas avant l'aide reçue par l'agence (67 répondants sur 117 ; 57,3 %).

3 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet en commercialisation et en exportation est complété** ayant déclaré que l'aide reçue leur a permis de conclure des ventes sur de nouveaux marchés (81 répondants sur 116 ; 69,8 %).

4 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet en innovation et en productivité est terminé** ayant déclaré que le principal résultat du projet était : 1) la réduction des coûts de production (49 répondants sur 184 ; 26,6 %) ; 2) l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise (54 répondants sur 184 ; 29,4 %) ; 3) l'obtention d'un brevet (5 répondants sur 184 ; 2,7 %) ; 4) la commercialisation de nouveaux produits ou services (40 répondants sur 184 ; 21,7 %) ; 5) l'amélioration de la productivité (14 répondants sur 184 ; 7,6 %) ; et 6) autres résultats (22 répondants sur 184 ; 12,0%).

5 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet d'implantation d'entreprises, d'immobilisation ou d'acquisition d'un équipement est terminé** ayant déclaré que le principal résultat du projet était : 1) l'accroissement de la capacité de production (7 répondants sur 24 ; 29,2 %) ; 2) l'amélioration de la productivité (3 répondants sur 24 ; 12,5 %) ; 3) la modernisation ou la mise à niveau technologique de l'entreprise (8 répondants sur 24 ; 33,3 %) ; 4) le démarrage d'une nouvelle entreprise (3 répondants sur 24 ; 12,5 %) ; et 5) autres résultats (3 répondants sur 24 ; 12,5 %).

6 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet lié au développement des entreprises est complété** ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires (165 répondants sur 326 ; 50,6 %). La moyenne d'augmentation du chiffre d'affaires a été calculée en éliminant les valeurs extrêmes ; il s'agit d'une moyenne tronquée de 5 %.

7 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet lié au développement des entreprises est complété** ayant déclaré avoir créé (n= 167, total = 1 024), avoir maintenu (n = 178, total = 1 231) ou avoir transformé (n = 98, total = 467) des emplois.

La valeur totale des 897 projets en cours en 2004-2005 pour le *Développement des entreprises* se chiffre à près de 1,5 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 106,8 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2005 pour les projets en cours en 2004-2005, elles se chiffrent à plus de 185 millions de dollars.

Principaux résultats – les organismes de services aux entreprises

Une partie importante des acteurs de développement ayant reçu une contribution financière de l'agence dans le cadre du premier résultat stratégique sont des organismes à but non lucratif. Les services offerts par ces OBNL sont de deux niveaux : des services de nature générale (par exemple information ou référence) ou des services spécialisés aux entreprises dans les régions du Québec (par exemple transfert technologique, exportation). Comme identifié dans le tableau précédent, un des premiers résultats de l'intervention de l'agence auprès des organismes de services aux entreprises est de leur permettre, au moyen d'appuis financiers et non financiers, d'offrir une vaste gamme de produits et de services aux entreprises dans des domaines d'expertise, tels que les pratiques d'affaires avancées, l'innovation, l'exportation et la commercialisation. D'ailleurs, dans le cadre d'une enquête annuelle réalisée par une firme indépendante, les organismes de services aux entreprises ont été appelés à se prononcer sur les effets des produits et des services qui leur ont été offerts par l'agence. Le tableau ci-dessous présente ces résultats.

Perception des organismes de services aux entreprises à l'égard de l'agence[1]	En accord *(Pourcentage)*
Développement économique Canada :	
a permis d'améliorer l'offre de services de l'organisme	95,7
a permis de rejoindre un plus grand nombre de clients	86,6
a eu un effet sur la participation financière d'autres bailleurs de fonds	80,3
est un partenaire essentiel à la réalisation de la mission de l'organisme	92,5
a contribué de manière importante au développement du secteur d'activités	92,5
constitue une porte d'entrée permettant l'accès à d'autres partenaires fédéraux	58,0
a aidé à établir des collaborations ou des maillages avec d'autres organismes du milieu	84,5

Note :
1. Enquête annuelle 2005, n = 424

L'offre de services des collaborateurs de l'agence aux entreprises se répartit sur l'ensemble du territoire québécois. De façon continue, l'agence porte une attention particulière à la pertinence, à l'accessibilité et à l'utilité des services rendus aux entreprises par son réseau de collaborateurs. En finançant des projets d'organismes offrant des services aux entreprises, l'agence s'assure, entre autres, d'étendre la portée de son action ainsi que son efficacité d'intervention auprès des entreprises sur le territoire québécois, d'être toujours à l'écoute de leurs besoins et de favoriser pleinement leur développement.

Tel que présenté dans le tableau sur les résultats pour le *Développement des entreprises*, au 31 mars 2005, les efforts des organismes auprès des entreprises ont permis le prédémarrage, le démarrage et l'expansion de plus de 400 entreprises dans les régions du Québec. Ils ont également contribué à l'adoption, par plus de mille entreprises, de nouvelles pratiques d'affaires (affaires électroniques, pratiques d'étalonnage, etc.) et à l'implantation, par plus de 700 PME, de plans d'action en innovation.

Les organismes de services aux entreprises offrent également des services liés à la commercialisation de produits et des services et à l'exportation. Au 31 mars 2005, ces services ont permis à 214 PME d'exporter leurs produits et leurs services pour la première fois et à 85 entreprises de commercialiser un produit nouveau ou amélioré.

En outre, les nombreux produits et services offerts par les organismes de services aux entreprises ont contribué à la création, au maintien ou à la transformation de plus de 4 640 emplois dans les différentes régions du Québec.

Principaux résultats – les entreprises

L'intervention de l'agence directement auprès des entreprises dans les régions du Québec pour la réalisation de projets génère des résultats quant à leur développement, à leur croissance et à leur compétitivité.

Tel que présenté dans le tableau des résultats pour le *Développement des entreprises*, dans le cadre de l'enquête annuelle, 69,8 % des entreprises dont le projet de commercialisation ou d'exportation est complété ont déclaré que l'aide reçue de l'agence leur a permis de conclure des ventes sur de nouveaux marchés. La valeur totale de ces ventes se chiffre à 93,0 millions de dollars. En ce qui a trait aux bénéficiaires dont le projet en innovation et productivité est complété, 29,4 % ont indiqué que le principal résultat de leur projet était l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise, alors que 26,6 % ont déclaré plutôt une réduction des coûts de production.

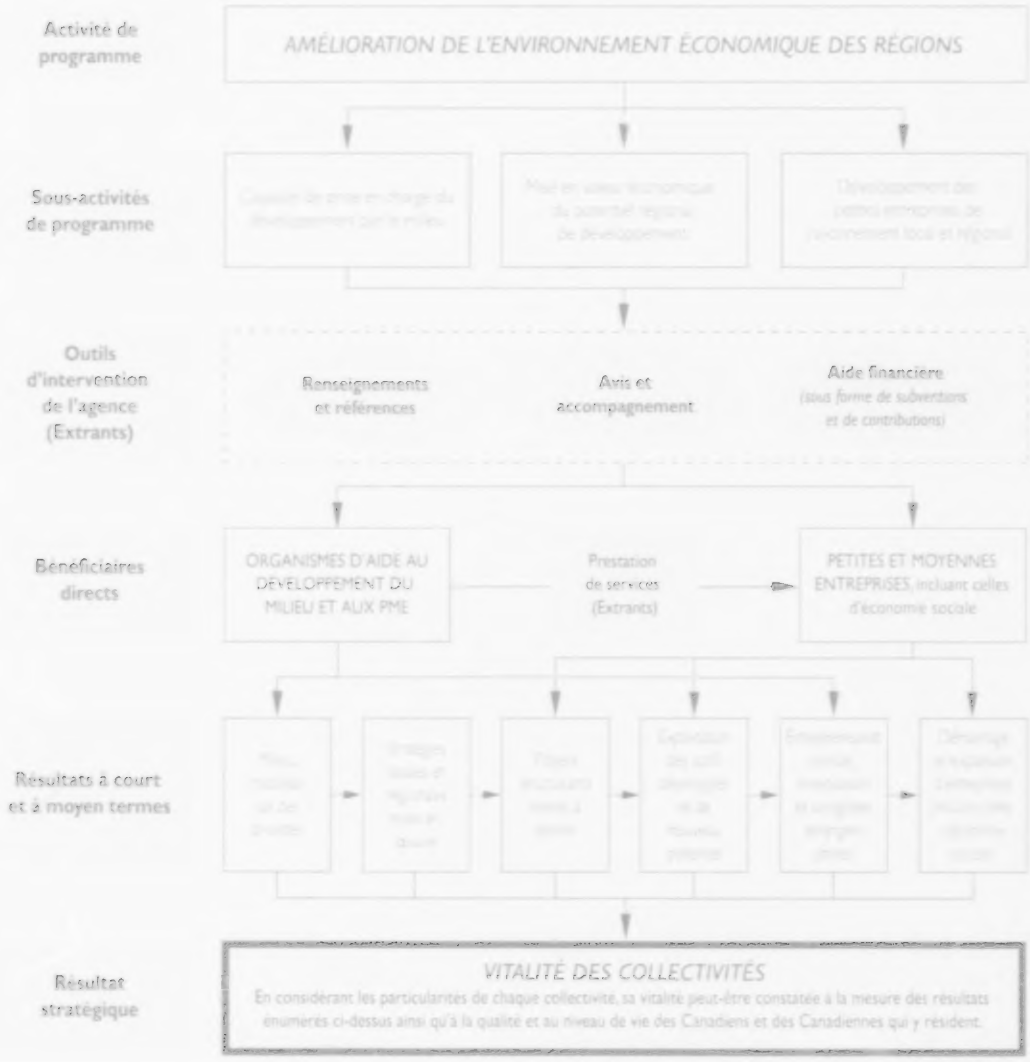
Quelque 50,6 % des entreprises aidées dont le projet est complété ont déclaré, dans le cadre de l'enquête annuelle, avoir augmenté leur chiffre d'affaires grâce à l'aide financière accordée par l'agence. L'augmentation moyenne du chiffre d'affaires s'élève à environ 665 000 $.

Finalement, les efforts de l'agence directement auprès des entreprises ont contribué à la création, au maintien de même qu'à la transformation de 2 722 emplois dans les différentes régions du Québec.

2.2 Résultat stratégique n° 2 : *Vitalité des collectivités*

Le deuxième résultat stratégique visé par l'agence est la *Vitalité des collectivités*. Pour atteindre ce résultat stratégique, l'agence mise sur l'*Amélioration de l'environnement économique des régions*, l'*Amélioration des infrastructures collectives* et la *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*.

2.2.1 Activité de programme : *Amélioration de l'environnement économique des régions*


Activité de programme
AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS
Sous-activités de programme
Outils d'intervention de l'agence (Extrants)
Renseignements et références
Avis et accompagnement
Aide financière (sous forme de subventions et de contributions)
Bénéficiaires directs
ORGANISMES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DU MILIEU ET AUX PME
Prestation de services (Extrants)
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, incluant celles d'économie sociale
Résultats à court et à moyen termes
Résultat stratégique
VITALITÉ DES COLLECTIVITÉS
En considérant les particularités de chaque collectivité, sa vitalité peut-être constatée à la mesure des résultats énumérés ci-dessus ainsi qu'à la qualité et au niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes qui y résident.

Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur le développement des entreprises et leur compétitivité. Cependant, les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité. Leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. Par conséquent, l'agence contribue à l'amélioration de l'environnement économique des régions.

Pour ce faire, l'agence appuie des organismes à but non lucratif offrant des services au milieu local ou régional. Il s'agit d'organismes locaux, régionaux et sectoriels qui agissent de concert avec leur milieu et le mobilisent pour qu'il prenne en main son développement. Ces organismes :

- diffusent des renseignements sur les enjeux du développement régional
- produisent des analyses sur les possibilités de développement
- sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis
- aident les intervenants à améliorer leurs compétences.

L'agence appuie aussi des organismes à but non lucratif qui stimulent l'entrepreneuriat ainsi que le démarrage et l'expansion de petites entreprises de rayonnement local ou régional.

Toujours dans l'optique de créer un environnement propice au développement, l'agence appuie également des organismes à but non lucratif ainsi que des entreprises pour leur permettre de réaliser des projets structurants pour leur région. Ces projets consistent, entre autres, à mettre en valeur le potentiel de développement comme des attraits touristiques. Dans plusieurs régions, ils sont la fierté des résidents en plus d'être des moteurs importants du développement régional. Ces projets contribuent :

- au renforcement de la cohésion sociale
- à la stimulation de l'esprit d'entreprise des régions
- au renforcement de leur dynamique entrepreneuriale
- à leur rayonnement national et international
- à l'attraction d'investisseurs, de touristes et de voyageurs étrangers.

En intervenant pour l'*Amélioration de l'environnement économique des régions*, l'agence favorise également l'*Innovation — Économie du savoir* et porte une attention particulière aux *Régions éprouvant des difficultés d'adaptation*, ses deux priorités d'intervention.

En accordant de l'aide financière à des organismes réalisant des projets structurants dans leurs régions, l'agence vise à ce que des entreprises tirent avantage de ces projets et que leur croissance entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés.

Principaux résultats observés pour l'*Amélioration de l'environnement économique des régions*

Le tableau suivant présente les ressources investies de même que les principaux résultats observés au 31 mars 2005 quant à l'*Amélioration de l'environnement économique des régions*. Les résultats touchent principalement les organismes de développement œuvrant dans les différentes régions du Québec.

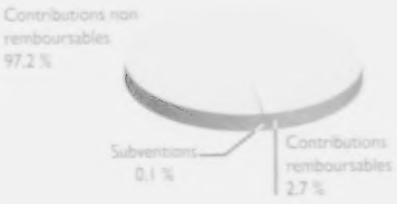
AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

Ressources investies pour engendrer les résultats indiqués ci-dessous	2004-2005
▪ nombre de projets en cours	723
▪ dépenses réelles (seulement pour l'exercice visé)	*82,8 millions $*
▪ dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)	*218,4 millions $*
▪ valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	*333,4 millions $*
▪ valeur du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues	*1,4 milliard $*

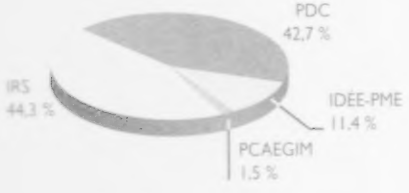
DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Développement des petites entreprises 50,1 %
Mise en valeur économique du potentiel régional de développement 23,1 %
Capacité de prise en charge du développement par le milieu 26,8 %

DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR TYPE DE CONTRIBUTION OU DE SUBVENTION ACCORDÉE



DÉPENSES TOTALES ENCOURUES PAR PROGRAMME



ORGANISMES

Principaux résultats observés auprès des bénéficiaires de l'agence[1]	2004-2005
Indicateur d'effets lié à l'entrepreneurship	
▪ entreprises en phase de prédémarrage, de démarrage ou d'expansion.	3 493
Indicateur de prise en charge du milieu	
▪ initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement financés à cet effet par l'agence.	145
Indicateur d'effets liés à la promotion des régions du Québec au plan international	
▪ visiteurs et touristes étrangers attirés[2].	6,5 millions
Indicateur d'emplois	
▪ emplois créés, transformés ou maintenus.	6 439

Notes :

1. Les résultats sont présentés en fonction des types de bénéficiaires appuyés par l'agence. L'information sur les résultats à propos des organismes de développement est colligée par les conseillers des bureaux d'affaires de l'agence dans le cadre d'une collecte annuelle d'information sur les résultats.
2. L'information recueillie sur cet indicateur provient d'organismes qui font la promotion des régions du Québec au plan international. Elle est cumulative, c'est-à-dire que si un projet de ce type est en cours depuis plusieurs années, ce sont les visiteurs et les touristes étrangers attirés depuis le début de ce projet qui sont comptabilisés et intégrés dans le rapport de même que les dépenses totales encourues.

La valeur totale des 723 projets en cours de réalisation en 2004-2005 pour l'amélioration de l'environnement économique des régions s'est élevée à 1,4 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence dans le cadre de cette sous-activité de programme se sont chiffrées à 82,8 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues dans le cadre de ces 723 projets, elles totalisent 218,4 millions de dollars.

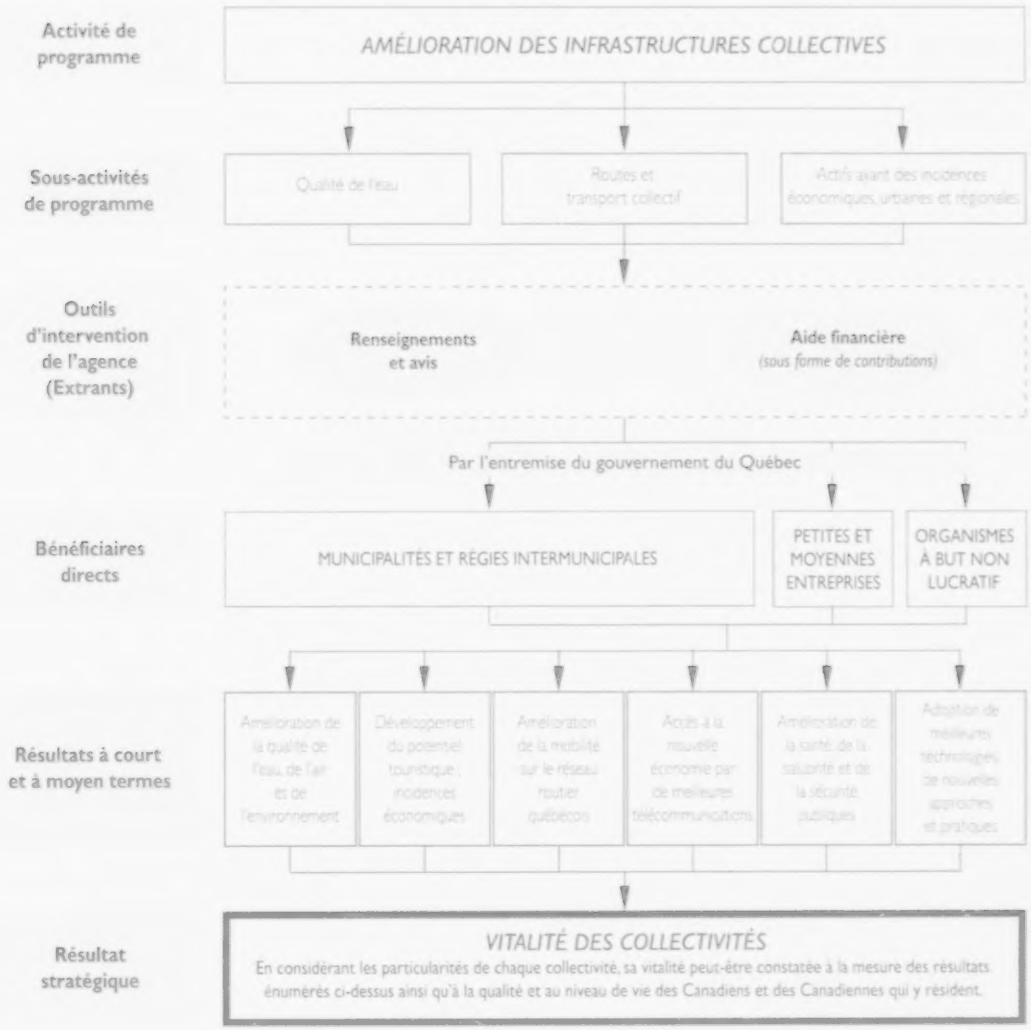
Organismes de développement

En appuyant des organismes locaux et régionaux de développement, comme les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Centres d'aide aux entreprises, les Corporations de développement économique communautaire ou encore les Associations touristiques régionales (ATR), l'agence contribue à la prise en charge du développement par le milieu, à la création et au développement de petites entreprises ainsi qu'à la mise en valeur et à la promotion des régions du Québec au plan international.

Ainsi, au 31 mars 2005, l'agence avait contribué au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de près de 3 500 PME, ce qui entraîne, à court et à moyen termes, la création d'emplois et de richesse dans les régions du Québec. Les efforts fournis par les organismes de développement auprès des collectivités et des citoyens ont incité ces derniers à développer et à faire émerger 145 initiatives de développement qui sont en cours de réalisation ou qui se réaliseront au cours des prochaines années.

En ce qui concerne la mise en valeur et la promotion des régions du Québec au plan international, au 31 mars 2005, dans le cadre de projets en cours, les interventions de l'agence avaient contribué à attirer plus de 6,5 millions de visiteurs et de touristes étrangers au Québec. La durée moyenne de leur séjour est de quatre jours. Leur séjour dans les régions du Québec entraînent des retombées économiques contribuant directement au dynamisme et à la *Vitalité des collectivités*.

2.2.2 Activité de programme : *Amélioration des infrastructures collectives*


Activité de programme
AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES
Sous-activités de programme
Qualité de l'eau
Routes et transport collectif
Actifs ayant des incidences économiques, urbaines et régionales
Outils d'intervention de l'agence (Extrants)
Renseignements et avis
Aide financière
(sous forme de contributions)
Par l'entremise du gouvernement du Québec
Bénéficiaires directs
MUNICIPALITÉS ET RÉGIES INTERMUNICIPALES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF
Résultats à court et à moyen termes
Amélioration de la qualité de l'eau, de l'air et de l'environnement
Développement du potentiel touristique : incidences économiques
Amélioration de la mobilité sur le réseau routier québécois
Accès à la nouvelle économie par de meilleures télécommunications
Amélioration de la santé de la salubrité et de la sécurité publiques
Adoption de meilleures technologies, de nouvelles approches et pratiques
Résultat stratégique
VITALITÉ DES COLLECTIVITÉS
En considérant les particularités de chaque collectivité, sa vitalité peut-être constatée à la mesure des résultats énumérés ci-dessus ainsi qu'à la qualité et au niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes qui y résident.

Des infrastructures en bon état sont intimement liées à la qualité de vie de leurs usagers. Des infrastructures de qualité permettent aux collectivités d'attirer et de retenir des organismes et des individus qui assureront leur avenir économique et social. Elles permettent également des déplacements plus efficaces et plus sécuritaires des personnes et des biens.

Dans cet esprit, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en l'an 2000, un programme d'appui aux infrastructures et a conclu une entente avec le gouvernement du Québec pour sa mise en œuvre. L'agence s'est vu confier le mandat spécial de gérer ce programme au Québec.

Le Programme infrastructures Canada est l'unique programme par lequel l'agence agit sur cette activité de programme qui vise à faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Le PIC vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des citoyens du Québec, grâce à des investissements qui assurent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et contribuent à mettre en place celles du XXI^e siècle par l'adoption tant des meilleures technologies et pratiques que de nouvelles approches. Le programme comprend trois volets correspondant à trois des sous-activités de programme de l'agence, soit :

Volet 1 : Qualité de l'eau

Volet 2 : Routes et transport collectif

Volet 3 : Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales.

Le financement du PIC est tripartite. Ainsi, le gouvernement du Canada par l'entremise de l'agence, le gouvernement du Québec et les requérants (municipalités, régies intermunicipales, organismes à but non lucratif et entreprises) sont mis à contribution pour la réalisation des projets. L'encadré suivant donne un exemple de projets approuvés dans le cadre du programme.

AIDE FINANCIÈRE DE 3 128 894 $ À LA VILLE DE LONGUEUIL POUR AMÉLIORER LA GESTION DES EAUX USÉES PLUVIALES ET POUR ÉVITER LES PROBLÈMES DE REFOULEMENT

La Ville de Longueuil a bénéficié d'une aide financière gouvernementale de 3 128 894 $, dans le cadre du programme Travaux d'infrastructures Canada-Québec, pour améliorer la gestion des eaux pluviales et solutionner ainsi des problèmes de refoulement qui risquent d'entraîner des problèmes de salubrité ou de sécurité publique et surtout pour lui permettre de se conformer à une exigence du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs quant au débit maximal de ces eaux. En effet, les nouvelles infrastructures permettent à plus de 13 200 ménages de bénéficier de risques réduits en cas d'inondation.

Le projet a permis la construction d'un bassin de rétention d'une capacité de 1 000 mètres cubes et d'ouvrages de contrôle et de mesure de débit, afin d'assurer une meilleure gestion des eaux pluviales du fossé Daigneault vers la Ville de Brossard.

Les coûts admissibles totalisent 4 693 340 $. La Ville de Longueuil a assumé le tiers de ces coûts, soit 1 564 447 $. En vertu de l'Entente Canada-Québec relative au programme d'infrastructures, le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec ont offert chacun une contribution correspondant également au tiers des coûts admissibles. Chacun des gouvernements supérieurs a donc contribué un montant de 1 564 447 $, ce qui représente l'aide financière gouvernementale de 3 128 894 $.

L'aide financière du gouvernement du Canada versée au cours de l'exercice 2004-2005, totalisent 1 564 447 $.

Comme illustré dans le schéma précédent, l'aide financière accordée dans le cadre du programme devrait contribuer, à court terme, à l'amélioration des infrastructures collectives et du réseau routier québécois, au développement de nouvelles technologies ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de l'eau potable, des eaux usées et des déchets solides. Ces différentes réalisations devraient contribuer, à moyen terme, à l'amélioration de la qualité de l'eau et de l'environnement, à la consolidation de la culture et du patrimoine canadiens au Québec ainsi qu'à l'amélioration de la santé, de la salubrité et de la sécurité publiques. De façon ultime, le PIC vise à contribuer à la hausse du niveau et de la qualité de vie des citoyens.

Les activités réalisées jusqu'à maintenant dans le cadre du PIC sont résumées dans le tableau suivant :

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : *AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES*
(Programme infrastructures Canada - Région du Québec)

Total du financement prévu pour l'initiative au Québec (toutes sources de fonds confondues)	*1,5 milliard $*
Total du financement fédéral prévu pour l'initiative au Québec[1]	*515,5 millions $*
Nombre de projets approuvés du début du programme au 31 mars 2005	893
Volet 1 : Qualité de l'eau	411
Volet 2 : Routes et transport collectif	360
Volet 3 : Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales	122
Contribution fédérale approuvée du début du programme au 31 mars 2005	*483,2 millions $*
Total des dépenses fédérales du début du programme au 31 mars 2005[2]	*210,8 millions $*

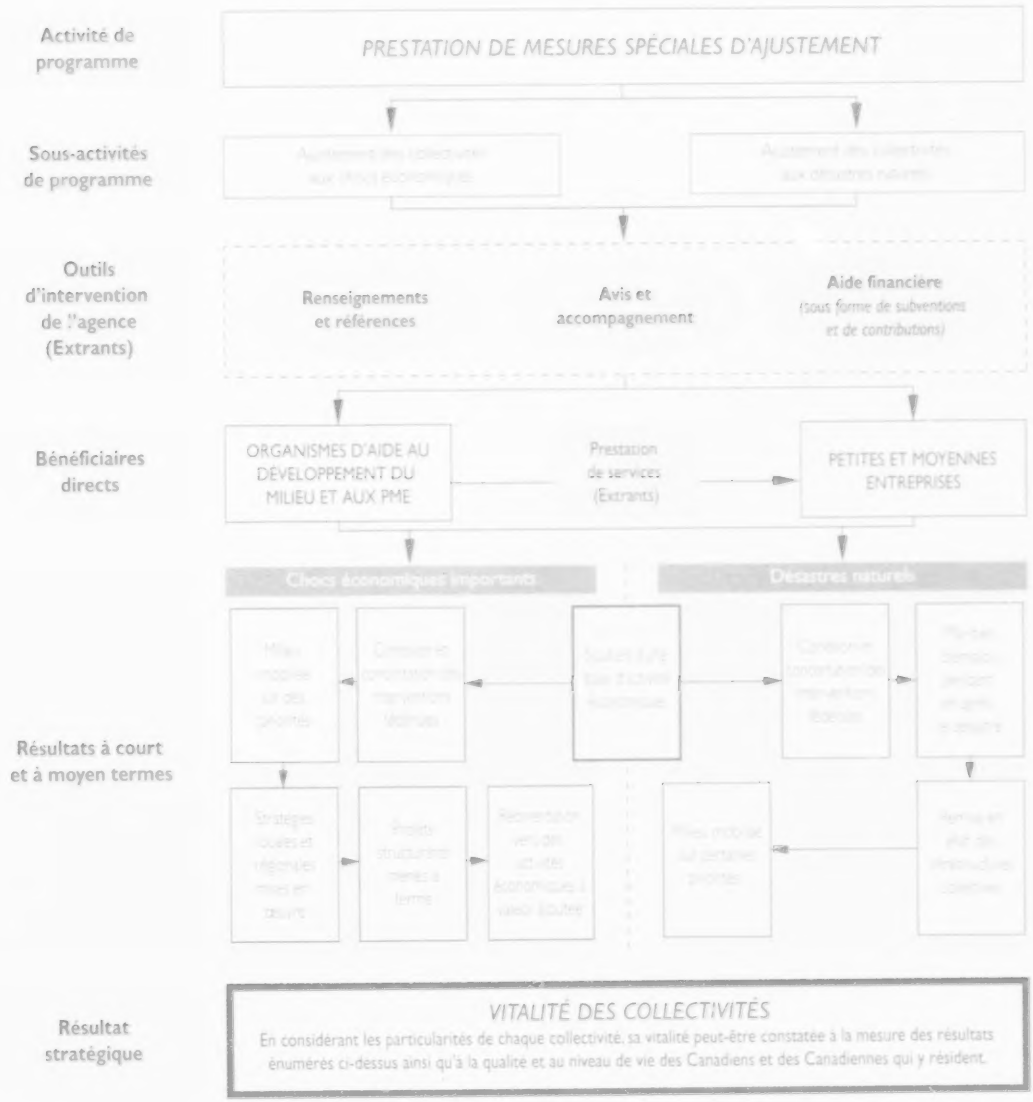
Notes :
1 Incluant les frais de gestion afférents au programme.
2 Incluant les frais de gestion dépensés à ce jour pour le programme.

Les projets approuvés du début du programme au 31 mars 2005 généreront les avantages suivants :

- 495 677 ménages ayant accès ou qui auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de meilleure qualité
- 848 637 ménages ayant accès ou qui auront accès à un système municipal efficace de collecte et de traitement des eaux usées
- 263 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport
- 83 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles
- 992 emplois permanents seront créés directement par les projets.

Ces avantages sont décrits par les promoteurs de projets d'infrastructures lors de leur demande de financement dans le cadre du PIC et validés par les conseillers responsables du programme au gouvernement du Québec et au gouvernement du Canada. Le rapport de l'évaluation sommative du programme fournira plus d'information sur les résultats atteints au moyen du financement des projets d'infrastructure. Il permettra ainsi de mieux juger de l'atteinte des résultats escomptés et des engagements afférents dans le cadre du programme.

2.2.3 Activité de programme : *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*


Activité de programme
PRESTATION DE MESURES SPÉCIALES D'AJUSTEMENT
Sous-activités de programme
Outils d'intervention de l'agence (Extrants)
Renseignements et références
Avis et accompagnement
Aide financière (sous forme de subventions et de contributions)
Bénéficiaires directs
ORGANISMES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DU MILIEU ET AUX PME
Prestation de services (Extrants)
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
Chocs économiques importants
Désastres naturels
Résultats à court et à moyen termes
Résultat stratégique
VITALITÉ DES COLLECTIVITÉS
En considérant les particularités de chaque collectivité, sa vitalité peut-être constatée à la mesure des résultats énumérés ci-dessus ainsi qu'à la qualité et au niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes qui y résident.

Note :

1 Les résultats à court et à moyen termes entraînés à la suite de la mobilisation du milieu sur certaines priorités dans le cas des collectivités aux prises avec des désastres naturels sont similaires aux résultats énoncés pour les collectivités aux prises avec des chocs économiques importants.

Ces avantages sont décrits par les promoteurs de projets d'infrastructures lors de leur demande de financement dans le cadre du PIC et validés par les conseillers responsables du programme au gouvernement du Québec et au gouvernement du Canada. Le rapport de l'évaluation sommative du programme fournira plus d'information sur les résultats atteints au moyen du financement des projets d'infrastructures. Il permettra ainsi de mieux juger de l'ampleur des résultats escomptés et des engagements afférents dans le cadre du programme.

2.2.3 Activité de programme : *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*

Note :

1. Les résultats à court et à moyen terme mentionnés à la suite de la mobilisation du milieu sur certains projets dans le cas des collectivités aux prises avec des déclarées naturelles sont centrées aux ressources générales pour les collectivités aux prises avec des chocs économiques importants.

L'agence vient en aide à des collectivités ou à des régions qui font face à des chocs économiques importants, tels que la fermeture d'usines dans un secteur industriel (textile, pêche). Également, elle apporte son secours aux régions subissant des désastres naturels (inondations au Saguenay, verglas à Montréal et en Montérégie).

Dans ces situations, advenant un financement supplémentaire dédié du gouvernement du Canada, l'agence met en place, de façon temporaire, des mesures spéciales d'ajustement permettant aux collectivités de soutenir leur activité économique et d'entamer des actions qui leur donneront la possibilité de retrouver un nouvel équilibre ou une stabilité économique.

À titre d'exemple, en avril 2003, à la suite de l'annonce du moratoire sur la pêche à la morue et des restrictions sur le crabe, l'agence a formulé des mesures d'appui adaptées à la réalité des régions touchées. Elle a ainsi mis sur pied une initiative spéciale de courte durée, les Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec, en vigueur jusqu'au 31 mars 2005, dans les régions de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et de la Basse-Côte-Nord. En outre, en collaboration avec d'autres ministères du gouvernement du Canada et afin de faire participer le milieu au développement futur de sa région, l'agence a tenu des consultations publiques. Ces consultations ont mis en lumière des enjeux et soulevé des pistes de solution qui feront place à des mesures à plus long terme.

L'intervention de l'agence auprès des régions aux prises avec des chocs économiques ou des désastres naturels est principalement de court terme et se concrétise par l'attribution de fonds spéciaux du gouvernement du Canada. Elle est adaptée à la nature des problèmes vécus et aux particularités des régions et des collectivités aidées. Le schéma ci-dessus présente une façon d'intervenir dans ces situations ainsi que les résultats prévus afférents. Toutefois, selon les situations, l'intervention de l'agence de même que les résultats visés peuvent varier. Il n'en demeure pas moins que ce type d'intervention contribue à la *Vitalité des collectivités* partout au Québec.

Principaux résultats observés quant à la *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*

Le tableau suivant présente les ressources investies de même que certains résultats observés dans le cadre de l'activité de programme *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*. L'agence est intervenue principalement dans le cadre de cette activité de programme au moyen du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement et des Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec.

La valeur totale des 227 projets en cours de réalisation en 2004-2005 dans le cadre de l'activité de programme *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*, incluant les autres bailleurs de fonds, s'élève à 34,4 millions de dollars. Les dépenses réelles de l'agence en 2004-2005 se chiffrent à 11,4 millions de dollars pour des projets dont le montant d'aide financière approuvée par l'agence totalise 15,8 millions de dollars.

Plusieurs projets en cours de réalisation ont été approuvés dans le cadre du PICTV, ce qui explique qu'au 31 mars 2005 certains des résultats observés étaient liés à l'innovation et à la productivité. Ainsi, dans le cadre de l'enquête annuelle, 36,9 % des entreprises répondantes dont le projet d'innovation et de productivité était complété ont déclaré que le principal résultat de leur projet était la commercialisation de nouveaux produits ou services, tandis que 26,1 % ont indiqué la réduction des coûts de production comme principal résultat.

Malgré une conjoncture économique difficile nécessitant la mise sur pied de programmes d'ajustement, près de 50 % des entreprises aidées dans le cadre du PICTV dont le projet est complété ont déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires grâce à l'aide financière reçue par l'agence.

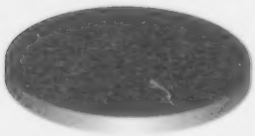
Confirmant le rôle de l'agence de favoriser l'adaptation des collectivités aux chocs économiques, dans le cadre de l'enquête annuelle, 94,7 % des entreprises répondantes dont le projet s'inscrit sous l'activité de programme *Prestation de mesures spéciales d'ajustement* ont déclaré que Développement économique Canada est un acteur essentiel au développement régional.

Les programmes d'adaptation aux chocs économiques de l'agence ont contribué à la création, au maintien de même qu'à la transformation de plus de 580 emplois dans les collectivités affectées.

PRESTATION DE MESURES SPÉCIALES D'AJUSTEMENT

Ressources investies pour engendrer les résultats indiqués ci-dessous	2004-2005
■ nombre de projets en cours	227
■ dépenses réelles	*11,4 millions $*
■ dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures)	*11,6 millions $*
■ valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	*15,8 millions $*
■ valeur du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues	*34,4 millions $*

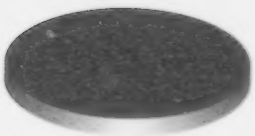
DÉPENSES TOTALES ENCOURUES
PAR SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME



Adaptation des collectivités aux chocs économiques
100,0 %

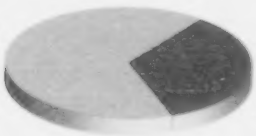
DÉPENSES TOTALES ENCOURUES
PAR TYPE DE CONTRIBUTION ACCORDÉE

Contributions non remboursables
100,0 %



DÉPENSES TOTALES ENCOURUES
PAR PROGRAMME

MACPQ
66,0 %



PICTV (incluant le volet CANtex)
34,0 %

ENTREPRISES

Principaux résultats observés auprès des bénéficiaires de l'agence[1]	2004-2005
Indicateur d'effets de projets d'entreprises	
Projets liés à l'innovation et à la productivité[2]	
■ proportion des entreprises répondantes ayant déclaré que le principal résultat de leur projet était :	
▫ la réduction des coûts de production	26,1 %
▫ l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprise	15,2 %
▫ la commercialisation de nouveaux produits ou services	36,9 %
▫ l'amélioration de la productivité	10,9 %
▫ autres résultats.	10,9 %
Indicateurs liés au maintien et à la croissance des affaires[3]	
■ proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires	48,0 %
■ augmentation moyenne du chiffre d'affaires.	*1,7 million $*
Indicateur d'emplois[4]	
■ emplois créés, transformés ou maintenus.	582

Notes :

1 Les résultats sont présentés en fonction des types de bénéficiaires appuyés par l'agence. Quant à l'information sur les résultats concernant les entreprises, elle est issue d'une enquête annuelle par sondage téléphonique effectuée par une firme indépendante. Il est important de préciser que les résultats présentés en ce qui concerne les entreprises sont tirés de projets qui se sont terminés en 2004-2005. Ainsi, le total des ressources investies inclut des dépenses pour des projets d'entreprises toujours en cours pour lesquels aucune information sur les résultats n'est présentée dans ce tableau. L'utilisation des données présentées dans ce tableau pour effectuer des ratios d'efficience peut mener à des conclusions erronées.

2 Plusieurs projets dans le cadre du PICTV. Ce programme a pour objectif d'encourager les entreprises canadiennes du secteur du textile à opter pour des produits à plus grande valeur ajoutée, à exploiter de nouveaux créneaux et à accroître leur productivité. Les résultats présentés sont ceux d'entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet en innovation et productivité est terminé** ayant déclaré que le principal résultat du projet était : 1) la réduction des coûts de production (12 répondants sur 46 ; 26,1 %) ; 2) l'amélioration des processus d'affaires de l'entreprises (7 répondants sur 46 ; 15,2 %) ; 3) la commercialisation de nouveaux produits ou services (17 répondants sur 46 ; 36,9 %) ; 4) l'amélioration de la productivité (5 répondants sur 46 ; 10,9 %) ; et 5) autres résultats (5 répondants sur 46 ; 10,9 %).

3 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet lié au développement des entreprises est complète** ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires (24 répondants sur 50 ; 48,0 %).

4 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence **dont le projet lié au développement des entreprises est complété** ayant déclaré avoir créé (n= 14, total = 44), avoir maintenu (n = 33, total = 294) ou avoir transformé (n = 26, total = 244) des emplois.

Section 3

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Renseignements sur l'organisation

L'honorable Jacques Saada est ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec ; la sous-ministre assure la gestion courante des activités de l'agence. Elle agit à titre d'administrateur général pour l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Elle agit également comme conseillère principale en matière de politiques auprès du ministre et du gouvernement.

La sous-ministre adjointe, Politiques, Planification et Information, est responsable du cycle de planification ministérielle, de la définition des orientations stratégiques et des objectifs de l'intervention de l'agence, de l'exécution des études socio-économiques requises pour le développement des orientations, de la gestion du système qualité, de la mesure et du suivi du rendement ainsi que de l'évaluation et de la vérification des programmes et des initiatives. Elle veille aussi à faire valoir la position de l'agence dans l'élaboration de politiques et de programmes nationaux et à promouvoir les intérêts régionaux du Québec auprès des autres ministères et organismes du gouvernement du Canada. Elle est également responsable des relations avec le gouvernement du Québec.

La sous-ministre adjointe, Opérations, a pour mandat de mettre en œuvre les orientations stratégiques et de faire la prestation de tous les programmes et services de l'agence, principalement par l'entremise d'un réseau de quatorze bureaux d'affaires couvrant l'ensemble du territoire québécois. Elle assure également la négociation et la gestion d'ententes de partenariat avec les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada de même qu'avec d'autres organisations externes, notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Corporations de développement économique et communautaire et les Centres d'aide aux entreprises. Elle est responsable de la mise en œuvre d'ententes conclues avec le gouvernement du Québec comme le Programme infrastructures Canada.

La Loi constituant l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec est entrée officiellement en vigueur le 5 octobre 2005. Avec l'entrée en vigueur de la Loi, la sous-ministre devient présidente de l'agence. Les sous-ministres adjointes, quant à elles, deviennent vice-présidentes de l'agence. Toutefois, les anciens titres sont maintenus dans ce rapport puisqu'il couvre la période se terminant le 31 mars 2005.

ORGANIGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA[1]

Notes :

1. Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'agence à l'adresse http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=FR
2. ETP : Équivalent temps plein

L'agence a disposé, en 2004-2005, de l'équivalent de 401 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans ses bureaux d'affaires, dans son bureau situé à Gatineau, qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental canadien, et à son siège social à Montréal.

3.2 Rendement financier

Les tableaux suivants présentent le rendement financier de l'agence pour l'exercice financier 2004-2005. Aux fins de comparaison, les revenus et les dépenses inscrits dans les tableaux pour les exercices financiers 2002-2003 et 2003-2004 ne tiennent pas compte des programmes liés à l'application de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*. Ces programmes sont sous la responsabilité d'Industrie Canada depuis le 1er avril 2004. Il est important de considérer que les totaux dans les tableaux financiers peuvent ne pas correspondre précisément à la somme des éléments sous-jacents car les montants, pris individuellement, ont été arrondis.

3.2.1 Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles

Ce tableau présente le coût net de l'agence, et fournit un aperçu historique de celui-ci. Pour calculer ce que coûte l'organisation aux Canadiens et aux Canadiennes, il faut ajouter, aux dépenses de l'agence, les services reçus à titre gracieux, tels les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et les services reçus gratuitement de Justice Canada. Par la suite, les revenus non disponibles, c'est-à-dire les remboursements que les bénéficiaires doivent effectuer, quant aux contributions remboursables accordées par l'agence, sont retranchés du total des dépenses.

Activités de programme *(en millions de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-2005			
			Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Développement des entreprises	*151,6*	*148,7*	*143,1*	*143,0*	*118,7*	*131,7*
Amélioration de l'environnement économique des régions	*132,9*	*121,0*	*115,2*	*115,2*	*115,1*	*100,6*
Amélioration des infrastructures collectives	*40,7*	*72,8*	*157,9*	*157,9*	*184,9*	*87,0*
Prestation de mesures spéciales d'ajustement	*0,2*	*9,5*	*11,9*	*11,9*	*13,0*	*13,8*
Total	*325,4*	*352,0*	*428,1*	*428,0*	*431,7*	*333,1*
Moins : Revenus non disponibles	*(30,0)*	*(33,3)*	*(31,5)*	*(31,5)*	*(31,5)*	*(38,5)*
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	*4,4*	*5,1*	*5,2*	*5,2*	*5,2*	*5,5*
Coût net pour l'agence	*299,8*	*323,8*	*401,8*	*401,7*	*405,4*	*300,1*
Équivalents temps plein (ETP)	409	408	371	371	375	401

Note :

1. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, ces données apparaissaient sur la base des recettes. Les données sont maintenant présentées sur la base des revenus de manière à s'assurer d'avoir une information conforme à celle que l'on retrouve dans les comptes publics. Le détail des revenus non disponibles est présenté dans le tableau de la sous-section 3.2.5.

En ce qui concerne le coût net, l'écart de 101,6 millions de dollars entre le total des dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par une hausse des revenus non disponibles et par un report de fonds à l'exercice 2005-2006 afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada qui s'inscrit sous l'activité de programme *Amélioration des infrastructures collectives*. En ce qui a trait à l'écart de 26 ETP entre les autorisations totales d'équivalents temps plein et les dépenses réelles, il est attribuable aux ressources embauchées afin de répondre à la demande et aux besoins des régions en matière de développement régional.

3.2.1 Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles

Ce tableau présente le coût net de l'agence, et fournit un aperçu historique de celui-ci. Pour calculer ce que coûte l'organisation aux Canadiens et aux Canadiennes, il faut ajouter, aux dépenses de l'agence, les services reçus à titre gracieux, tels les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et les services reçus gratuitement de Justice Canada. Par la suite, les revenus non disponibles, c'est-à-dire les remboursements que les bénéficiaires doivent effectuer, quant aux contributions remboursables accordées par l'agence, sont retranchés du total des dépenses.

Activités de programme (en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-2005			
			Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Développement des entreprises	*151,6*	*148,7*	*143,3*	*143,0*	*115,7*	*111,7*
Amélioration de l'environnement économique des régions	*132,9*	*121,0*	*115,2*	*115,2*	*115,1*	*100,6*
Amélioration des infrastructures collectives	*40,7*	*72,8*	*157,9*	*157,9*	*184,9*	*87,0*
Prestation de mesures spéciales d'ajustement	*0,2*	*9,5*	*11,9*	*11,9*	*13,0*	*13,8*
Total	***325,4***	***352,0***	***428,1***	***428,0***	***431,7***	***333,1***
Moins : Revenus non disponibles	*(80,0)*	*(43,3)*	*(31,5)*	*(31,5)*	*(31,5)*	*(38,5)*
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	*4,4*	*5,1*	*5,2*	*5,2*	*5,2*	*5,5*
Coût net pour l'agence	*299,8*	*313,8*	*401,8*	*401,7*	*405,4*	*300,1*
Équivalents temps plein (ETP)	*409*	*408*	*371*	*371*	*375*	*401*

Note :

1. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, ces données apparaissaient sur la base des recettes. Les données sont maintenant présentées sur la base des revenus de manière à s'assurer d'avoir une information conforme à celle que l'on retrouve dans les comptes publics. Le détail des revenus non disponibles est présenté dans le tableau de la sous-section 3.2.5.

En ce qui concerne le coût net, l'écart de 101,6 millions de dollars entre le total des dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par une hausse des revenus non disponibles et par un report de fonds à l'exercice 2005-2006 afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada qui s'inscrit sous l'activité de programme *Amélioration des infrastructures collectives*. En ce qui a trait à l'écart de 26 ETP entre les autorisations totales d'équivalents temps plein et les dépenses réelles, il est attribuable aux ressources embauchées afin de répondre à la demande et aux besoins des régions en matière de développement régional.

3.2.2 Activités de programme

Ce tableau présente, par activité de programme, les renseignements du *Budget principal des dépenses* et l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* de même que les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires et l'utilisation des fonds.

Dépenses par activité de programme *(en millions de dollars)*	2004-2005		
	Fonctionnement	Subventions et contributions	TOTAL
Développement des entreprises			
■ budget principal	25,5	117,6	143,1
■ dépenses prévues	25,5	117,5	143,0
■ total des autorisations	25,2	93,5	118,7
■ dépenses réelles	24,9	106,8	131,7
Amélioration de l'environnement économique des régions			
■ budget principal	18,9	96,3	115,2
■ dépenses prévues	18,9	96,3	115,2
■ total des autorisations	18,7	96,4	115,1
■ dépenses réelles	17,8	82,8	100,6
Amélioration des infrastructures collectives			
■ budget principal	1,9	156,0	157,9
■ dépenses prévues	1,9	156,0	157,9
■ total des autorisations	1,9	183,0	184,9
■ dépenses réelles	1,6	85,4	87,0
Prestation de mesures spéciales d'ajustement			
■ budget principal	1,2	10,7	11,9
■ dépenses prévues	1,2	10,7	11,9
■ total des autorisations	1,6	11,4	13,0
■ dépenses réelles	2,4	11,4	13,8
Total			
■ budget principal	47,5	380,6	428,1
■ dépenses prévues	47,5	380,5	428,0
■ total des autorisations	47,4	384,3	431,7
■ dépenses réelles	46,7	286,4	333,1

3.2.3 Sommaire des crédits votes et législatifs

Ce tableau reprend le tableau sommaire du *Budget principal des dépenses* et montre l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires des dépenses, les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

Crédit voté ou législatif	Libellé du crédit voté ou législatif *(en millions de dollars)*	2004-2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
2	Dépenses de fonctionnement	42,2	42,2	42,4	41,7
6	Subventions et contributions	380,6	380,5	384,3	286,4
(L)	Ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et ministre responsable de la Francophonie - Allocation pour automobile	-	-	0,05	0,05
(L)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	5,3	5,3	5,0	5,0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	0,01	0,01
	Total pour l'agence	428,1	428,0	431,7	333,1

On constate une diminution de 94,1 millions de dollars des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues dans le crédit lié aux subventions et aux contributions. Les explications du tableau financier de la sous-section 3.2.6 s'appliquent au tableau financier ci-dessus.

3.2.2 Activités de programme

Ce tableau présente, par activité de programme, les renseignements du *Budget principal des dépenses* et l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* de même que les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires et l'utilisation des fonds.

		2004-2005	
	Fonctionnement	Subventions et contributions	TOTAL
Développement des entreprises			
■ budget principal	25,5	117,6	143,1
■ dépenses prévues	25,5	117,5	143,0
■ total des autorisations	25,2	93,5	118,7
■ dépenses réelles	24,9	106,8	131,7
Amélioration de l'environnement économique des régions			
■ budget principal	18,9	96,3	115,2
■ dépenses prévues	18,9	96,3	115,2
■ total des autorisations	18,7	96,4	115,1
■ dépenses réelles	17,8	82,8	100,6
Amélioration des infrastructures collectives			
■ budget principal	1,9	156,0	157,9
■ dépenses prévues	1,9	156,0	157,9
■ total des autorisations	1,9	183,0	184,9
■ dépenses réelles	1,6	85,4	87,0
Prestation de mesures spéciales d'ajustement			
■ budget principal	1,2	10,7	11,9
■ dépenses prévues	1,2	10,7	11,9
■ total des autorisations	1,6	11,4	13,0
■ dépenses réelles	2,4	11,4	13,8
Total			
■ budget principal	47,5	380,6	428,1
■ dépenses prévues	47,5	380,5	428,0
■ total des autorisations	47,4	384,3	431,7
■ dépenses réelles	46,7	286,4	333,1

3.2.3 Sommaire des crédits votés et législatifs

Ce tableau reprend le tableau sommaire du *Budget principal des dépenses* et montre l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires des dépenses, les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

Crédit voté ou législatif	Libellé du crédit voté ou législatif (en millions de dollars)	2004-2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
1	Dépenses de fonctionnement	42,2	42,2	42,4	41,7
5	Subventions et contributions	380,6	380,5	384,3	286,4
(L)	Ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et ministre responsable de la Francophonie – Allocation pour automobile			0,01	0,01
(L)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	5,3	5,3	5,0	5,0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	–	–	0,01	0,01
	Total pour l'agence	428,1	428,0	431,7	333,1

On constate une diminution de 94,1 millions de dollars des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues dans le crédit lié aux subventions et aux contributions. Les explications du tableau financier de la sous-section 3.2.6 s'appliquent au tableau financier ci-dessus.

3.2.4 Coût net pour l'agence au cours de l'exercice financier 2004-2005

Ce tableau indique, comme le tableau financier de la sous-section 3.2.1, le coût net de l'agence. Le détail des services reçus à titre gracieux y est ajouté.

Coût net *(en millions de dollars)*	2004-2005
Dépenses réelles	*333,1*
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada	*2,9*
Contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (hors les fonds renouvelables)	*2,3*
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	*0,3*
Total des services reçus à titres gracieux	*5,5*
Moins : Revenus non disponibles[1]	*(38,5)*
Coût net pour le ministère en 2004-2005	*300,1*

Note :

1 Le détail des revenus non disponibles est présenté dans le tableau financier de la sous-section 3.2.5.

3.2.5 Sources des revenus non disponibles par activité de programme

Ce tableau présente les revenus de l'agence. Il fournit également une perspective historique de ceux-ci. Les revenus sont composés essentiellement des remboursements par les bénéficiaires des contributions remboursables accordées par l'agence.

Revenus non disponibles *(en millions de dollars)*	Revenus 2002-2003	Revenus 2003-2004	2004-2005	
			Revenus prévus[1]	Revenus réels[2]
Promotion du développement économique des régions du Québec				
Développement des entreprises	*28,5*	*31,6*	*30,0*	*36,6*
Amélioration de l'environnement économique des régions	*1,5*	*1,7*	*1,5*	*1,9*
Amélioration des infrastructures collectives	-	-	-	-
Prestation de mesures spéciales d'ajustement	-	-	-	-
Total des revenus non disponibles	*30,0*	*33,3*	*31,5*	*38,5*

Notes :

1 Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, les données étaient présentées sur la base des recettes (montants encaissés) plutôt que de revenus (montants facturés). À ce moment, la prévision pour les recettes se situait à 20,5 millions de dollars.

2 Les revenus non disponibles excluent une somme de 50,7 millions de dollars facturée à Papiers Gaspésia inc qui s'est placée sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

3.2.4 Coût net pour l'agence au cours de l'exercice financier 2004-2005

Ce tableau indique, comme le tableau financier de la sous-section 3.2.1, le coût net de l'agence. Le détail des services reçus à titre gracieux y est ajouté.

(en millions de dollars)	2004-2005
Dépenses réelles	111,1
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada	2,9
Contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (hors les fonds remboursables)	2,1
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,1
Total des services reçus à titres gracieux	5,1
Moins : Revenus non disponibles	(38,1)
Coût net pour le ministère en 2004-2005	78,1

Note :
1. Le détail des revenus non disponibles est présenté dans le tableau financier de la sous-section 3.2.3.

3.2.5 Sources des revenus non disponibles par activité de programme

Ce tableau présente les revenus de l'agence. Il fournit également une perspective historique de ceux-ci. Les revenus sont composés essentiellement des remboursements par les bénéficiaires des contributions remboursables accordées par l'agence.

Revenus non disponibles (en millions de dollars)	Revenus 2002-2003	Revenus 2003-2004	2004-2005	
			Revenus prévus	Revenus reels
Promotion du développement économique des régions du Québec				
Développement des collectivités	24,5	11,6	8,0	16,6
Implantation de l'économie sociale				
Développement des régions	1,5	1,7	1,8	1,9
Implantation des infrastructures collectives				
Fermeture de mesures spéciales d'assistance				
Total des revenus non disponibles	80,0	13,3	31,5	18,5

Notes :

1) Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, les données étaient présentées sur la base des encaissements encaissés plutôt que de revenus constatés d'avance. À cet exemple, la prévision pour les recettes se situait à 29,5 millions de dollars.

2) Les revenus non disponibles englobent une somme de 10,7 millions de dollars encaissée à Pêches Gaspésia en vertu d'un plan visant la protection de la Cie sur les arrangements avec des créanciers des compagnies.

3.2.6 Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

Ce tableau présente les ressources pour chacun des programmes de l'agence, l'historique de ces ressources, les renseignements du *Budget principal des dépenses* et l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, les changements apportés aux ressources à la suite des budgets supplémentaires de même que l'utilisation des fonds.

Promotion du développement économique des régions du Québec[1] **Programmes** *(en millions de dollars)*	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	2004-2005			
			Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Écarts entre prévues et réelles
Subventions						
Programme innovation, développement de l'entrepreneurship et des exportations destiné aux PME	*0,06*	*0,06*	*0,3*	*0,3*	*0,07*	*(0,2)*
Autres[2]	*3,3*	*6,0*	-	-	-	*0,0*
Total des subventions	***3,4***	***6,1***	***0,3***	***0,3***	***0,1***	***(0,2)***
Contributions						
Programme innovation, développement de l'entrepreneurship et des exportations destiné aux PME	*59,1*	*72,2*	*79,3*	*72,8*	*72,8*	*(6,5)*
Programme Initiatives régionales stratégiques	*122,5*	*98,5*	*109,4*	*94,3*	*94,2*	*(15,2)*
Programme de développement des collectivités	*25,7*	*26,6*	*24,0*	*31,1*	*31,1*	*7,1*
Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine	*27,0*	*30,9*	*11,5*	*2,8*	*2,8*	*(8,7)*
Programme infrastructures Canada Entente Canada - Québec 1994	*0,2*	*0,06*	-	*2,0*	*0,04*	*0,04*
Programme infrastructures Canada Entente Canada - Québec 2000	*37,9*	*70,7*	*156,0*	*181,0*	*85,3*	*(70,7)*
Fonds spécial Québec Côtier	*2,1*	*0,4*	-	-	-	*0,0*
Total des contributions	***274,5***	***299,4***	***380,2***	***384,0***	***286,3***	***(93,9)***
Total	***277,9***	***305,4***	***380,5***	***384,3***	***286,4***	***(94,1)***

Notes :

1 L'agence dispose d'un seul PPT : la *Promotion du développement économique des régions du Québec*. Elle dispose cependant de plusieurs programmes de subvention et de contribution. Des renseignements supplémentaires sont disponibles dans le site Internet de l'agence.

2 En 2002-2003, 3,3 millions de dollars ont été versés en subvention à l'Administration portuaire de Québec pour l'aménagement d'un terminal de croisière et la mise en valeur de la Pointe-à-Carcy, alors qu'en 2003-2004, 6 millions de dollars ont été versés à Grand Prix F1 du Canada inc.

L'écart total entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est de 94,1 millions de dollars. La majeure partie de cet écart, soit 70,7 millions de dollars, est attribuable au Programme infrastructures Canada et résulte d'un report de fonds à l'exercice 2005-2006. Dans le programme IRS, il est possible de constater un écart de 15,2 millions de dollars attribuable au report de fonds pour le projet Centre intégré sur les pâtes et papier à Trois-Rivières et à l'effort de réallocation dans le cadre de l'examen gouvernemental des dépenses. Un montant de 8,7 millions de dollars de l'écart total observé est attribuable au programme PCAEGIM et plus précisément à un report de fonds pour un projet d'envergure non réalisé et au projet Papiers Gaspésia inc à Chandler. La compagnie Papiers Gaspésia inc s'est placée sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*. Finalement, concernant les programmes IDÉE-PME et PDC, seul le choix de projets eu égard à chaque programme vient expliquer les variations entre les dépenses prévues et les dépenses réelles.

3.3 Réponses aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice financier 2004-2005

Les examens énumérés ci-dessous sont disponibles dans le site Internet de l'agence ou sur demande.

RÉPONSE AUX COMITÉS PARLEMENTAIRES

- Aucune recommandation n'a été émise par un comité parlementaire au sujet de l'agence au cours de l'exercice financier 2004-2005.

RÉPONSE AUX RAPPORTS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (BVG)

- L'agence a été impliquée dans une seule vérification du BVG durant l'exercice 2004-2005 ; il s'agit du chapitre 7 (novembre 2004) intitulé : *Le processus suivi pour répondre aux questions des parlementaires inscrites au Feuilleton*. Le BVG n'a émis aucune recommandation spécifique à l'intention de l'agence.

Le rapport est disponible dans le site Internet du Bureau du vérificateur général du Canada à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca

VÉRIFICATIONS INTERNES

Programme infrastructures Canada

- Deux rapports de vérification ont été réalisés et approuvés en 2004-2005 concernant ce programme. Les deux vérifications concluent que les systèmes et les procédures mis en place par l'agence sont appropriés et que les paiements respectent les normes gouvernementales. Les vérificateurs (deux firmes comptables différentes) n'ont pas fait de recommandation à l'intention de l'agence.

Programme Initiatives régionales stratégiques

- La firme comptable indépendante qui a réalisé cette vérification a conclu que le programme IRS était géré conformément aux décisions qui l'autorisent et aux politiques qui l'encadrent. La firme a émis des recommandations concernant certains aspects des procédés suivants :
  - la mesure du rendement
  - l'analyse des projets soumis dans le cadre d'une demande d'aide financière
  - les modalités des contrats
  - le suivi
  - la vérification des ententes.

L'agence a déterminé les actions à prendre pour répondre aux recommandations et a fixé un calendrier en conséquence. L'équipe de vérifications internes suivra l'application de ces actions.

Système d'information de gestion et de programme

Le système informatique opérationnel utilisé par les employés pour gérer les subventions et les contributions ainsi que les finances a fait l'objet d'une vérification par une firme comptable indépendante. Au terme de l'exercice, n'ayant examiné qu'une partie des contrôles existants dans le système, le vérificateur a émis des recommandations sur la sécurité du système et la validation automatique des données. L'agence a déjà mis en place les recommandations touchant la sécurité. En ce qui concerne les autres recommandations visant d'autres aspects, elles ont été soumises au comité responsable du système qui les a considérées ou écartées selon leur degré de pertinence et selon les ressources dont dispose l'agence. Le renforcement de la sécurité du système diminuera le temps de validation des données habituellement requis. Il permettra à l'agence de disposer d'information de gestion plus précise pour la prise de décisions.

Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec

Pour la période vérifiée, de l'avis de la firme indépendante ayant réalisé la vérification, les systèmes, les procédures, les ressources et les mesures implantés par l'agence étaient appropriés pour la réalisation des objectifs liés aux accords de contribution conclus dans les deux bureaux d'affaires responsables de la gestion des MACPQ (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine et Côte-Nord). L'agence s'est acquittée de ses obligations en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces conclusions sont fort positives compte tenu du court délai de mise en œuvre des mesures. Le vérificateur a émis des recommandations concernant la communication avec les autres ministères fédéraux et les contrôles administratifs entourant les participants (admissibilité, présences, salaires). L'agence a mis en œuvre plusieurs recommandations du vérificateur avant la fin des mesures au 31 mars 2005.

Programme Innovation, développement de l'entrepreneurship et exportations destiné aux PME

- La vérification a fait ressortir que les processus de gestion du programme IDÉE-PME sont adéquats, que les pratiques opérationnelles sont conformes aux politiques et aux procédés établis et que de bons mécanismes de contrôle sont en place.

Suite à la page 71

VÉRIFICATIONS INTERNES (suite)

La firme indépendante de vérification a émis des recommandations ayant trait aux sujets suivants :

- la planification annuelle et la mesure des résultats
- la gestion des remboursements et des recouvrements
- l'analyse de projets
- la protection des dossiers
- les contrôles financiers et non financiers intégrés aux ententes de contribution.

L'agence a déterminé les actions à prendre pour répondre aux recommandations et elle a fixé un calendrier en conséquence. Le développement d'un mécanisme de mesure des résultats atteints par les bureaux d'affaires permettra une observation uniforme de l'intervention de l'agence dans le développement régional.

Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

- Les vérificateurs considèrent que les processus de gestion du programme sont adéquats, que les pratiques opérationnelles sont conformes aux politiques et aux procédés établis et que de bons mécanismes de contrôle sont en place. Les vérificateurs de la firme indépendante ont fait des recommandations concernant :
  - l'encadrement du personnel
  - la gestion du risque
  - les contrôles
  - le système de gestion financière et de programme
  - la mesure du rendement
  - la promotion de l'information.

L'agence a pris en considération les recommandations et a déterminé les actions à prendre de même que le calendrier de réalisation afférent.

ÉVALUATION DES INTERVENTIONS EN INNOVATION ET EN ÉCONOMIE DU SAVOIR (IDÉE-PME ET IRS)

- Les observations rapportées dans l'évaluation indiquent que l'approche générale de l'agence est appropriée en regard des besoins et du contexte économique. Les différentes études de cas réalisées par des firmes indépendantes démontrent que les bureaux d'affaires de l'agence ont su accompagner les entreprises régionales dans leur développement technologique et ont favorisé la mise en place d'infrastructures liées à l'économie du savoir. Les experts internationaux consultés considèrent que les interventions de développement économique régional basées sur l'innovation sont toujours pertinentes, entre autres, afin de favoriser l'adoption d'un comportement innovant en entreprise. L'enquête téléphonique réalisée par une firme indépendante a permis d'observer que les interventions de l'agence auprès des entreprises ont eu des effets tangibles sur la création et le maintien d'emplois ainsi que sur leur compétitivité. De plus, une proportion significative d'entre elles n'aurait pu réaliser leur projet sans l'aide de l'agence ou l'aurait réalisé sur une plus longue période ou d'une ampleur moins grande. Tant au niveau du nombre de projets que de l'aide financière accordée par l'agence, son intervention s'est intensifiée de manière significative depuis l'obtention du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois répondant ainsi à l'un des objectifs du Conseil du Trésor. Enfin, différentes pistes d'amélioration ont aussi été identifiées, notamment au niveau de la mise en œuvre des interventions.

3.4 Stratégie de développement durable (SDD)

L'agence a poursuivi la mise en œuvre de sa *Stratégie de développement durable 2003-2006* au cours de l'exercice 2004-2005. Le tableau ci-dessous présente les résultats atteints à ce jour en ce qui a trait aux objectifs poursuivis et aux dépenses du ministère concernant les projets de développement durable appuyés par l'agence en 2004-2005 et au volet interne de sa stratégie.

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, l'agence sensibilise les PME et les incite à adopter de nouvelles pratiques d'affaires se traduisant par la mise en place de mesures concrètes de prévention de la pollution et d'éco-efficacité, ceci afin de les aider à maintenir et à renforcer leur compétitivité. L'agence aide les PME à optimiser les processus de production afin, entre autres, d'accroître le recyclage et la valorisation des résidus, de réduire le gaspillage de matières premières, la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et la production de résidus. De cette façon, les PME réduisent leurs coûts de production, ce qui augmente leur rentabilité.

Cibles externes

Jouer un rôle stratégique dans l'avancement de la compréhension et de l'appropriation des principes du développement durable au sein des PME des régions du Québec et auprès des différents intervenants privés et publics de l'agence, dans une perspective de rentabilité financière, économique et sociale.

Objectifs pour la période 2003-2006	Objectifs	Résultats	Dépenses
Inciter et aider les PME à adopter des pratiques de développement durable dans leurs opérations			
■ mise en place d'Enviroclubs	10 clubs	7 clubs	
■ sensibilisation des PME aux nouvelles pratiques d'affaires liées au développement durable	500 PME	400 PME	*0,9 million* $
■ réalisation de projets de productivité par la prévention de la pollution	120 projets	90 projets	
■ aide directe aux PME pour la réalisation de projets de productivité par la prévention de la pollution.	30 projets	27 projets	*4,2 millions* $
Favoriser le développement et la commercialisation d'innovations en développement durable			
■ expérimentation, démonstration et développement de produits, de technologies et de services novateurs en développement durable	40 projets de PME	64 projets	*12,7 millions* $
■ commercialisation d'innovations en développement durable sur les marchés internationaux.	25 projets de PME	25 projets	*2,2 millions* $
Favoriser le développement, la diffusion et le partage des connaissances en développement durable pour contribuer au développement et au renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir			
■ soutien financier aux centres de recherche, aux institutions et aux chaires universitaires.	15 projets	30 projets	*19,9 millions* $

Cibles internes

Faire de la stratégie de développement durable un outil de changement au sein de l'organisation pour intégrer davantage les préoccupations de développement durable dans les opérations quotidiennes.

Objectifs pour la période 2003-2006	Objectifs	Résultats	Dépenses
Habiliter le personnel			
■ développement et diffusion d'une définition du développement durable	*Activité réalisée*		
■ formation des gestionnaires et des conseillers de l'agence	*Activité à faire*		
■ développement d'un outil intégré	*Activité réalisée*		
■ développement du mentorat.	*Activité à faire*		
Promouvoir le développement durable			
■ promotion des bons coups	Article dans le journal interne de l'agence		
■ mise en place d'initiatives ponctuelles.	Activité à poursuivre		
Poursuivre l'écologisation			
■ recyclage multiproduits	12	5	n.d.[1]
■ véhicules de l'agence équipés de moteurs hybrides ou d'un module électromagnétique — module ÉCONOPRO®.	20	15	n.d.
Promotion des bonnes pratiques en lien avec le développement durable, par exemple les impressions recto verso et le covoiturage			
■ promotion du télétravail	Activité à poursuivre		
■ maintien et mise à jour d'un volet développement durable dans le guide des nouveaux employés.	Activité à poursuivre		
Assurer une meilleure reddition de comptes environnementale			
■ documenter les résultats environnementaux atteints.	Formation sur la mesure du rendement et ajustement des outils		

Note:
1 n.d. : non disponible

L'agence encourage également l'innovation en développement durable en contribuant, d'une part, au développement des capacités des centres de recherche, des institutions ou des chaires universitaires et, d'autre part, en accordant une aide directe aux PME pour l'expérimentation, la démonstration et la commercialisation de produits, de technologies et de services novateurs en développement durable.

L'agence a débuté le processus d'évaluation de sa troisième SDD dans l'optique de préparer la prochaine version de sa SDD qui sera déposée au Parlement canadien en décembre 2006. Dans le cadre de ces travaux, une vaste consultation des partenaires fédéraux et d'organismes privés est prévue.

3.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence

La stratégie de développement durable de l'agence s'inscrit à l'intérieur des deux résultats stratégiques de son cadre d'intervention, soit :

- la *Compétitivité des entreprises*
- la *Vitalité des collectivités*.

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, l'agence aide les PME à adopter des pratiques de prévention de la pollution de deux manières. D'une part, en collaboration avec Environnement Canada et le Conseil national de recherches Canada – Programme d'aide à la recherche industrielle (CNRC-PARI), elle met en place des Enviroclubs favorisant l'implantation de saines pratiques de prévention de la pollution et de gestion environnementale au sein des PME. D'autre part, l'agence contribue à la réalisation de projets de productivité par l'éco-efficacité dans les PME. Ces projets visent généralement à optimiser l'utilisation des matières premières et à réduire la consommation d'énergie, les rejets polluants et les résidus souvent nuisibles à l'environnement. Les projets de prévention de la pollution démontrent que le développement durable amène les PME à réaliser des gains de productivité et à accroître leur compétitivité sur les marchés.

3.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises

Cibles externes

Lors de l'évaluation de la deuxième stratégie, il est apparu que les conseillers manquaient d'expertise afin d'identifier des projets de développement durable, d'en faire l'analyse et d'effectuer le suivi des résultats. Afin de corriger ces problèmes :

- une définition du développement durable a été développée et intégrée dans la troisième stratégie de développement durable de l'agence
- un outil d'analyse et de suivi a été développé au cours de l'exercice 2004-2005 et sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2005-2006.

Cibles internes

Dans sa SDD 2003-2006, l'agence a réitéré son engagement d'habiliter son personnel au développement durable. Elle a d'ailleurs prévu de mettre en place des mesures qui lui permettront d'atteindre cet objectif. Des outils de gestion et de formation adaptés seront élaborés et mis à la disposition du personnel.

3.5 Initiative d'amélioration des services

Dans un souci d'excellence et afin d'offrir des services de qualité à ses bénéficiaires, depuis 1997, l'agence s'impose les exigences de la norme internationale ISO dans le cadre de ses programmes. Ainsi, lorsque le gouvernement a lancé l'*Initiative d'amélioration des services* en 2000, grâce à son système de gestion de la qualité, l'agence disposait déjà des mécanismes nécessaires à la prestation de services de qualité et à leur amélioration continue. En 2003, l'agence a renouvelé son engagement envers un service de qualité et a réussi la transition à la norme ISO 9001 : 2000.

Pour remplir sa mission, l'agence s'engage à rendre un service adapté, professionnel et courtois, accessible et confidentiel, tout en adhérant aux principes de la gestion axée sur les résultats et de l'administration judicieuse des ressources publiques. Elle s'engage également à promouvoir l'amélioration continue de ses programmes, de ses services et de ses façons de faire.

3.5.1 Programmes et services visés par un plan d'amélioration

Tous les outils d'intervention de l'agence font partie du plan corporatif d'amélioration des services. Bien sûr, l'accent est mis sur les deux principaux programmes de l'agence, soit IDÉE-PME et IRS. Pour s'assurer de l'amélioration continue de ses programmes et services et bien comprendre les besoins et les attentes des bénéficiaires visés, l'agence utilise plusieurs sources d'information.

Depuis 1996, l'agence mesure la satisfaction de ses bénéficiaires et a reçu en 2001, à cet effet, une reconnaissance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada comme Pionnier en amélioration des services. En plus de mesurer la satisfaction de ses bénéficiaires, l'agence mesure également celle des entreprises et des intervenants dont la demande d'aide financière n'a pas été retenue. L'agence utilise également les résultats des évaluations de programme ou d'études. L'information contenue dans les rapports d'évaluation permet à l'agence de dégager des pistes d'amélioration dans la mise en œuvre des programmes et la prestation des services.

Un cercle qualité sur l'amélioration des services a été mis sur pied afin de proposer des objectifs et des plans d'amélioration pour mieux répondre aux attentes de ses bénéficiaires. Dans le cadre de son système de gestion de la qualité, l'agence présente annuellement à la haute gestion les résultats des commentaires et des suggestions émis par les bénéficiaires. Des plans d'action sont élaborés, lorsque nécessaire, et des suivis sont effectués dans le cadre d'audits qualité internes et externes. Ainsi, l'agence poursuit toujours sa démarche : *Viser l'excellence*.

3.5.2 Établissement des niveaux de base relatifs à la satisfaction des clients et progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière de satisfaction

Les objectifs quant à la satisfaction des bénéficiaires sont fixés à l'aide de données historiques, révisés chaque année et approuvés par la haute gestion. Compte tenu des hauts taux de satisfaction obtenus au cours des dernières années, l'agence s'est fixé comme objectif de les maintenir tout en poursuivant ses efforts d'amélioration continue. Le tableau suivant présente les résultats de l'agence quant à la satisfaction de ses bénéficiaires pour les cinq dernières années.

Au cours des cinq dernières années, pour tous les aspects de service à l'exception des délais, les taux de satisfaction des bénéficiaires ont augmenté ou sont demeurés stables. En ce qui a trait aux délais, les niveaux observés en 2003-2004 peuvent avoir été causés, à ce moment, par l'embauche importante de nouveaux employés, par une incertitude budgétaire en début d'année ou par le déploiement d'un nouveau système informatique de gestion financière et de programme. Concernant les autres résultats de satisfaction, pour chacune des cinq dernières années, ils dépassent les objectifs de satisfaction fixés.

Satifaction des bénéficiaires

Principaux aspects du service[1]	Objectifs	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Qualité des services en général	90 %	91,1 %	92,0 %	93,0 %	94,5 %	96,0 %
■ accessibilité des services	85 %	88,0 %	87,7 %	90,9 %	91,4 %	92,8 %
■ capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires	85 %	83,3 %	87,3 %	85,3 %	88,6 %	90,0 %
■ équité et impartialité des services	s.o.[2]	s.o.	s.o.	91,4 %	92,5 %	93,5 %
■ délai de réponse aux demandes d'aide financière	80 %	s.o.	86,0 %	75,5 %	78,2 %	81,1 %
■ délai de réponse aux réclamations	80 %	s.o.	82,0 %	81,0 %	84,6 %	86,7 %
■ clarté des documents administratifs reçus	s.o.[3]	88,5 %	88,2 %	85,2 %	86,5 %	90,7 %
■ courtoisie du personnel	95 %	99,6 %	97,3 %	97,6 %	98,4 %	98,4 %
■ compétence du personnel	90 %	91,2 %	91,2 %	93,0 %	93,9 %	96,2 %
■ accompagnement lors de la démarche	85 %	87,8 %	90,5 %	89,9 %	89,1 %	91,7 %

Notes :

1 Pourcentage des bénéficiaires qui se déclarent très satisfaits et satisfaits au regard des services reçus. L'agence utilise l'échelle de satisfaction de l'*Outil de mesure commune du gouvernement du Canada*, soit très satisfait, satisfait, neutre, insatisfait, très insatisfait.

2 s.o. = sans objet

3 Sans avoir d'objectif précis pour cet aspect de service, dans un souci d'amélioration continue, l'agence suit la satisfaction de ses bénéficiaires à cet effet.

3.5.3 Normes de service pour tous les services publics clés : établissement des normes et rendement afférent

L'agence s'est dotée de normes de service en septembre 2000, précisant ainsi son engagement à offrir un service de qualité. Ces normes sont diffusées dans le site Internet de l'agence et jointes à la correspondance adressée aux bénéficiaires à la suite d'une demande de service. L'agence mesure, en continu, tous les aspects de ses normes.

3.5.4 Principales réalisations au titre de l'amélioration des services du point de vue des citoyens

Au cours des cinq dernières années, poursuivant sa démarche qualité, plusieurs réalisations ont contribué à l'amélioration des services et à l'accroissement de la satisfaction des bénéficiaires, notamment :

- L'élaboration et la diffusion d'aide-mémoire pour le bénéficiaire, adapté au type de projet, afin de le guider à bien documenter sa demande et l'aider à constituer un dossier complet plus rapidement lors d'une demande d'aide financière (2002-2003).
- L'élaboration et la diffusion d'un aide-mémoire à l'intention des bénéficiaires pour faciliter la préparation des réclamations, réduire les corrections et diminuer le délai de traitement.
- Le développement d'outils, la formation donnée aux employés et l'amélioration du processus d'approbation des demandes de plus de 100 000 $ a permis de réduire les délais d'approbation de près de 40 % pour les contributions entre 100 001 $ et 200 000 $ et de 25 % pour celles de plus de 200 000 $ par rapport à 2000-2001.
- Un projet-pilote d'intégration de la gestion du risque à la gestion des contributions a été mené en 2004-2005. Sa mise en œuvre à l'ensemble des services financiers simplifiera la documentation de la recommandation permettant ainsi de réduire le temps de traitement pour les projets peu risqués.
- Un service *DEC en direct* a été implanté afin de centraliser la réception des demandes reçues par l'entremise du site Internet de l'agence et d'offrir un service de première ligne plus rapide.

Section 4

INITIATIVES LIÉES AU *CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION* DU GOUVERNEMENT

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005*, l'agence s'est engagée à réaliser des activités dans le cadre d'initiatives de gestion du gouvernement, dont plusieurs en lien direct avec la *Modernisation des pratiques de gestion*. Cette initiative a pris une nouvelle orientation au cours de l'exercice financier 2004-2005 pour faire place au *Cadre de responsabilisation de gestion* (CRG) du gouvernement. Le CRG vise à transposer la vision d'une gestion moderne de la fonction publique, énoncée dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, dans une série d'attentes en matière de gestion. Il témoigne des nombreuses initiatives axées sur la gestion qui sont actuellement en cours et de la vision commune dont elles s'inspirent. Il réunit les principaux éléments de différents cadres de gestion, tels que la modernisation de la fonction de contrôleur, la modernisation des ressources humaines, l'amélioration des services et le gouvernement en direct.

Le plan d'action de l'agence pour la modernisation des pratiques de gestion avait identifié quatre priorités pour lesquelles des améliorations étaient souhaitées, soit par rapport à la gestion de l'information, la gestion des risques, la gestion des personnes ainsi que l'optimisation du processus de planification. En outre, l'agence avait pris des engagements en matière de Gouvernement en direct (GED), de langues officielles et en fonction de sa stratégie de développement durable. La plupart de ces engagements se retrouvent dans le nouveau CRG et correspondent aux rubriques suivantes :

- régie et orientations stratégiques
- gestion des risques
- apprentissage, innovation et gestion du changement
- valeurs de la fonction publique
- personnes
- services axés sur les citoyens.

Ainsi, les sous-sections qui suivent présentent des réalisations de l'agence par rapport aux engagements en matière de gestion pris dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* dans la perspective et selon les rubriques du *Cadre de responsabilisation de gestion* du gouvernement du Canada.

4.1 Régie et orientations stratégiques

L'agence a pris l'engagement dans son RPP de 2004-2005 de viser une meilleure intégration de la planification et de l'évaluation de la performance. Cet engagement s'est traduit par un raffermissement des liens entre les principaux éléments de la planification et de l'évaluation et de la mesure de la performance comme en témoignent le cadre stratégique, les plans d'affaires, le RPP et le rapport sur le rendement. À titre d'exemple, les engagements en matière de rendement se retrouvant dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006* ont été fixés à partir de renseignements historiques sur les résultats provenant des derniers rapports sur le rendement, des dernières enquêtes annuelles et des rapports d'évaluation. Les plans d'affaires des centres de responsabilité valident la capacité de l'organisation à respecter les engagements fixés.

Afin de faciliter l'implantation du *Cadre de responsabilisation de gestion* du gouvernement fédéral, l'agence vise maintenant à se doter d'un processus de planification intégrée qui arrime les dimensions stratégiques, opérationnelles, financières et de ressources humaines. Cela permettra un alignement des ressources et des plans en fonction des résultats stratégiques et une gestion efficace des changements que l'agence vivra dans les prochaines années.

4.2 Gestion des risques

L'agence entreprenait, au cours de l'exercice 2004-2005, l'intégration de la gestion des risques dans l'analyse, le traitement et le suivi des projets de développement considérés dans le cadre de ses programmes financiers.

Comme première phase d'introduction de la gestion des risques dans les pratiques et les façons de faire des conseillers, l'agence a réalisé un projet-pilote de la fin novembre à la mi-février 2005. Celui-ci a permis à sept conseillers de l'agence de moduler leurs actions selon le niveau de risque propre à chaque projet de développement nécessitant une aide financière. L'approche préconisée consistait à intégrer une analyse du risque d'un projet à chacune des trois étapes-clés de son cycle de vie habituel.

L'analyse du risque est guidée par trois grilles distinctes. Chacune des grilles contient un ensemble de questions reliées à la situation contextuelle et organisationnelle du bénéficiaire. Le total du pointage attribué à chacun des éléments permet de classifier chacun des projets selon un degré de risque. Ce degré de risque oriente ensuite le conseiller dans ses actions subséquentes dans le cadre du projet.

L'évaluation du projet-pilote réalisée en mars 2005 visait à :

- valider l'intelligence et la cohérence de l'approche
- mettre à l'épreuve l'efficacité des outils développés (grilles de risques)
- s'assurer d'une approche saine dans le traitement des réclamations
- s'assurer d'un gain d'efficience dans le traitement et le suivi des projets de développement d'ordre financier.

Cette évaluation a permis de conclure que les quatre objectifs étaient atteints et que l'approche pouvait être étendue à toute l'agence.

Les conseillers impliqués dans ce projet-pilote ont été à l'origine de plus de 30 recommandations d'amélioration du modèle et de l'outil informatique utilisés pour les grilles de risques. Au 31 mars 2005, la majorité des recommandations de l'évaluation était déjà en place et les préparatifs en vue de procéder à une tournée de formation dans les 14 bureaux de l'agence étaient bien engagés. La mise en œuvre prévoit un suivi rapproché de l'appropriation et l'utilisation du modèle et de l'outil au cours des premiers mois, en plus d'une évaluation plus formelle après un an d'utilisation.

4.3 Apprentissage, innovation et gestion du changement

L'application de la politique gouvernementale en gestion de l'information consiste principalement à garantir que l'information créée et utilisée par le gouvernement du Canada est gérée de façon efficace et efficiente tout au long de son cycle de vie. Dans la première phase de mise en application de la politique, réalisée en partie en 2004-2005, l'agence cherche à gérer l'information dont elle dispose et qu'elle est en mesure de produire, et à comprendre la façon dont elle circule dans ses processus décisionnels. L'approche adoptée pour optimiser sa gestion de l'information est la gestion axée sur les résultats. De plus, pour mettre en œuvre de nouvelles façons de faire en gestion de l'information, le système corporatif de gestion de la qualité est l'outil privilégié.

Dans la prochaine phase, à la suite de l'analyse de sa gestion de l'information, l'agence envisage de mettre en place une fonction spécialisée en gestion de l'information au cours de l'exercice 2005-2006. Cette fonction lui permettra de considérer l'information financière et non financière contribuant au rendement et à la prise de décisions en tant que ressources à gérer.

4.4 Valeurs de la fonction publique et les personnes

L'agence a élaboré et a diffusé un cadre en matière de gestion des ressources humaines pour la période 2004-2007. Ce cadre énonce cinq grandes priorités organisationnelles qui sont étroitement liées à celles de la fonction publique fédérale.

Un code de valeurs et d'éthique connu, partagé et intégré à toutes les activités de l'agence

Beaucoup d'énergie a été investie au cours de la dernière année afin de former les gestionnaires et les employés à la compréhension et à l'appropriation du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et de les soutenir. À cet effet, tous les gestionnaires et plus de 80 % des employés ont participé à un atelier à ce sujet. Des lignes directrices ont été émises et plusieurs consultations ont donné lieu à des discussions et à des remises en question de nos façons de faire. En outre, les politiques en matière de gestion des ressources humaines ont été revues afin d'inclure la dimension valeur et éthique.

Les efforts fournis pour sensibiliser les gestionnaires et les employés au code des valeurs et d'éthique guideront, à court et à moyen termes, leurs comportements en milieu de travail et auront une incidence positive sur le climat organisationnel.

Des employés ayant des compétences et la formation nécessaire pour assurer la pertinence de l'organisation

L'agence a procédé à un exercice d'identification des principales compétences pour l'ensemble des employés. Les compétences retenues sont étroitement liées aux résultats corporatifs recherchés et serviront à guider les employés dans leur cheminement professionnel.

Au cours de la dernière année, près de 70 % des employés ont élaboré un plan d'apprentissage et la majorité d'entre eux participe aux activités prévues à leur plan. L'équivalent de 4 % de la masse salariale a été attribuée à des activités d'apprentissage, ce qui est comparable à plusieurs entreprises du secteur privé et à d'autres ministères fédéraux. Les gestionnaires ont investi principalement dans la réalisation des activités prévues au programme de formation lié à la modernisation.

Une organisation et une affectation de travail facilitant l'innovation, la prise de décisions et l'optimisation de la productivité

L'agence a procédé à la révision de la classification de certains postes afin de se conformer aux directives, aux normes et aux politiques en vigueur. Les gestionnaires ont reçu une formation en classification et en organisation de travail. Un processus de révision a été entrepris auprès de différentes directions afin de mieux définir les rôles et les responsabilités, optimiser la prise de décisions et améliorer l'organisation du travail.

Une organisation qui intègre les besoins en matière de ressources humaines aux planifications stratégiques et opérationnelles

Le portrait de l'effectif produit en 2005 appuiera l'élaboration du plan ministériel des ressources humaines 2006-2007. Le cycle de planification de l'agence est actuellement en révision dans la perspective, entre autres, d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification ministérielle axée sur les résultats. Les lignes directrices et le plan ministériel de dotation sont présentement en élaboration et ils guideront les décisions en matière de dotation au cours de la prochaine année.

Un milieu de travail propice au bien-être, à la santé, à la sécurité, à l'épanouissement professionnel et un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des employés

Le comité consultatif patronal-syndical, créé en décembre 2004, favorise la collaboration et la compréhension entre l'agence et les diverses organisations représentant les employés afin d'améliorer ensemble le mieux-être organisationnel.

En 2004-2005, le comité a contribué à mettre en place un système de gestion des différends. En vigueur depuis le 1er avril 2005, il offrira aux employés un accès additionnel à des moyens favorisant la saine communication, les relations interpersonnelles harmonieuses et le règlement des différends.

Un atelier d'une journée sur le règlement des différends a été développé et sera offert à tous les employés au cours de la prochaine année dans le but de les outiller à gérer leurs différends et à entretenir des relations harmonieuses dans leur milieu de travail.

L'agence a réussi à maintenir le niveau de représentativité des membres de groupes désignés au cours de la dernière année et à fournir une occasion d'affectation intérimaire à 17 d'entre eux. Un nouveau plan d'équité en matière d'emploi, pour la période 2005-2008, a été approuvé par le comité de gestion ministérielle. Il vise principalement l'inclusion des membres de groupes désignés au sein de l'organisation et la sensibilisation à la différence.

4.5 Services axés sur les citoyens

L'agence a contribué de plusieurs façons à l'amélioration de cet aspect du CRG, notamment par l'Initiative d'amélioration des services présentée à la section 3, par l'initiative Gouvernement en direct et par ses actions pour l'application de la *Loi sur les langues officielles*.

4.5.1 Gouvernement en direct

Au cours de la dernière année, l'agence a fourni des efforts importants dans le cadre de l'initiative GED et de la transformation des services. À cet égard, différentes études ont été réalisées pour élaborer cette nouvelle vision et un modèle d'affaires a été développé pour permettre la réalisation de la prestation de services multimode, avec des processus revus et simplifiés, et selon le modèle de continuum de services du gouvernement du Canada.

Le service *DEC en direct* permet de centraliser la réception des demandes en provenance du site Internet de l'agence et d'offrir un service de première ligne plus rapide et personnalisé. Le site Internet de l'agence permettant de déterminer le profil du client, il est désormais plus facile de transmettre les demandes vers les bureaux d'affaires, les centres de service ou les collaborateurs les mieux habilités pour répondre aux demandes reçues. Les demandes d'information sont traitées par *DEC en direct* dans un délai maximum de quatre heures durant les heures ouvrables. De plus, des ententes de service ont été conclues avec certains de nos collaborateurs afin de s'assurer de la qualité du service.

L'agence procédera, à compter de l'automne 2005, au versement des contributions par dépôt direct pour les clients qui voudront profiter de ce service. L'agence prévoit ainsi réduire les délais de traitement des réclamations et, de cette façon, répondre aux attentes des clients.

L'agence travaille également à améliorer l'information disponible en direct quant aux programmes et aux services. Un important projet de refonte est en cours, mais déjà les citoyens peuvent apprécier l'accessibilité à une information détaillée sur les politiques entourant des secteurs d'intervention de l'agence, tels que l'économie sociale et les festivals et événements sportifs.

Le rapport GED 2005 de l'agence est disponible dans son site Internet à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, dans la rubrique *Publications*.

4.5.2 Langues officielles - Partie VII - Article 41 de la *Loi sur les langues officielles*

L'agence a élaboré un nouveau plan d'action pour la période couvrant les exercices 2004-2005 à 2007-2008 et a réalisé des activités variées afin de répondre aux objectifs de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* visant l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Ces activités s'inscrivent dans les différentes catégories d'intervention prévues au nouveau *Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* du gouvernement en matière de langues officielles.

À l'intérieur, l'agence a pris action afin d'améliorer la sensibilisation du personnel quant aux objectifs de la partie VII et a assuré le fonctionnement de son réseau d'appui aux CLOSM qui compte une dizaine de conseillers répartis dans les bureaux d'affaires desservant une clientèle anglophone.

L'agence a contribué aux consultations, au partage d'information avec les CLOSM et à la transmission de renseignements sur ses programmes et services afin de favoriser leur utilisation par la clientèle anglophone. L'agence s'est de plus impliquée activement dans le renforcement de partenariats, notamment par sa collaboration à la révision de l'initiative financée dans le cadre du Fonds d'appui de Ressources humaines et développement des compétences Canada et par sa participation active aux différents comités qui en découlent, notamment en matière de diversification économique. Elle a également été présente à toutes les rencontres des coordonnateurs de l'article 41, coordonnées par Patrimoine canadien, et a produit un article publié dans le *Bulletin 41-42* coordonné par ce ministère.

La clientèle anglophone a bénéficié de plus d'une centaine de projets de développement régional, complétés par des initiatives d'animation et des démarches d'accompagnement des différents acteurs du développement. L'aide financière a dépassé 18 millions de dollars. De plus, une contribution dépassant neuf millions de dollars a été accordée pour la construction du Centre de recherche en technologies langagières en Outaouais.

L'agence a conclu avec PCH un nouveau protocole triennal de Partenariat interministériel pour les communautés de langue officielle dans le cadre duquel quatre nouveaux projets ont été mis de l'avant. De plus, la réalisation du volet économique du *Plan d'action du gouvernement sur les langues officielles* s'est poursuivie, en collaboration avec Industrie Canada, par la mise en œuvre de deux projets-pilotes en téléapprentissage liés à l'entrepreneurship et de 24 stages dans des domaines liés au mandat de l'agence.

Annexe I

OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Tel que présenté dans la première section, Développement économique Canada utilise et met à la disposition de ses bénéficiaires une vaste gamme d'outils qui lui permet d'intervenir en développement régional au Québec. Cette gamme d'outils d'intervention de l'agence est composée d'accompagnement et d'avis, de renseignements et de références ainsi que d'appuis financiers.

Ces outils, utilisés seuls ou de façon complémentaire par l'agence, concourent notamment à :

- outiller des acteurs du développement régional, en d'autres mots, l'agence fournit des moyens et des occasions (études, ateliers, séminaires) aux acteurs du développement pour :
  - prendre conscience de l'importance d'enjeux qui les interpellent (démarche de sensibilisation)
  - acquérir des compétences et des savoir-faire dans divers domaines spécialisés (développement des capacités)
  - renforcer et élargir leurs réseaux de partenaires d'affaires (développement de réseaux et de partenaires d'affaires)
- amorcer des projets structurants, c'est-à-dire l'identification d'un potentiel de développement et l'initiation de démarches visant à mobiliser et à concerter le milieu pour concevoir et mettre en œuvre un plan, une stratégie ou un projet structurant pour le développement d'une région
- faciliter la participation du milieu à la définition des priorités et des stratégies de développement régional de l'agence et du gouvernement du Canada
- aider le milieu à se documenter et à faire valoir des enjeux régionaux auprès des décideurs gouvernementaux.

Contact Affaires est un concept d'animation économique élaboré par Développement économique Canada en collaboration avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Centres d'aide aux entreprises. Cet événement s'adresse aux gens d'affaires et aux organismes en appui aux PME et vise

- à contribuer à l'amélioration du développement économique de toutes les régions du Québec
- à sensibiliser, à informer et à accompagner les entrepreneurs en leur fournissant des renseignements pertinents liés aux enjeux stratégiques propres à leur région afin de favoriser la croissance de leur entreprise
- à mieux faire connaître les programmes et les services du gouvernement du Canada
- à encourager une dimension participative entre le gouvernement du Canada, les organismes de soutien aux entreprises et les entrepreneurs.

Depuis 2003, huit Contact Affaires se sont déroulés dans sept régions du Québec. En 2004-2005, trois événements Contact Affaires ont eu lieu : à Montréal (1er avril 2004), en Montérégie (10 novembre 2004) et aux Îles-de-la-Madeleine (15 mars 2005). En plus des thèmes nationaux que sont le démarrage, la croissance, l'exportation, la productivité et l'innovation, des thèmes ciblés par et pour chacune des régions visitées sont développés aux cours de conférences ainsi qu'au Parquet des affaires (site des stands ministériels).

Les thèmes qui ont été ciblés à Montréal sont : le bioalimentaire, les nanotechnologies, l'environnement et la plasturgie ; ceux traités en Montérégie : l'agroalimentaire, les nanotechnologies, l'environnement, le tourisme et le transport ; et aux Îles-de-la-Madeleine : l'innovation et l'environnement, la pêche et l'aquaculture, le tourisme et la culture, les nouvelles technologies de l'information ainsi que les changements climatiques et l'énergie éolienne.

Les trois événements ont attiré 406 entrepreneurs, 256 intervenants économiques et 29 ministères. Le taux de satisfaction des participants a atteint 95,6 % à Montréal, 85 % en Montérégie et 95,2 % aux Îles-de-la-Madeleine, alors que celui des représentants ministériels était de 70 % à Montréal, 87,5 % en Montérégie et 100 % aux Îles-de-la-Madeleine.

Le Contact Affaires Îles-de-la-Madeleine a été un événement novateur puisque des visites en entreprises par les représentants ministériels ont précédé la journée de conférences. Cette tournée a favorisé d'excellents contacts avec les entrepreneurs locaux, permettant d'établir des liens d'affaires et d'influencer grandement l'événement du jour suivant. Pour les ministères et les organismes gouvernementaux, ce Contact Affaires a été l'occasion de mieux faire connaître leurs programmes, leurs services et leur expertise et de fidéliser la clientèle de la région. Depuis, plus d'une quinzaine de suivis ont été effectués par les représentants ministériels auprès d'entrepreneurs rencontrés dans le cadre de l'événement.

Accompagnement et avis

Il s'agit pour l'agence d'aider un acteur du développement à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou l'aider à planifier un montage financier, à identifier des sources de financement, etc. À Développement économique Canada, la prestation d'avis par un membre de son personnel ou l'accompagnement sont des services rendus à un entrepreneur ou un intervenant local sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématique, soutenue et prolongée, à diverses étapes du cheminement du bénéficiaire dans la conception et la réalisation de son projet.

Renseignements et références

L'agence produit des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les entrepreneurs et les intervenants locaux et régionaux et elle les rend plus accessibles et utilisables. Il s'agit également de les référer aux ressources susceptibles de répondre adéquatement à leurs besoins spécifiques en temps opportun.

À cet effet, l'agence collabore avec les Centres de services aux entreprises du Canada œuvrant au Québec, soit Info entreprises à Montréal et Ressources Entreprises à Québec, pour l'est du Québec. Ces organismes fournissent des services de renseignement, de référence ainsi que de la documentation aux entrepreneurs et aux intervenants locaux et régionaux partout au Québec.

Appuis financiers

C'est dans le cadre de ses programmes que l'agence accorde des contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, des subventions à des bénéficiaires. Les programmes de l'agence se retrouvent dans les différentes catégories présentées dans le tableau suivant.

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA

1 Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence

- Programme innovation, développement de l'entrepreneurship et exportations destiné aux PME (IDEE-PME)
- Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)
- Programme de développement des collectivités (PDC)

2 Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence

- Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)
- Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec (MACPQ)

3 Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux

- Programme infrastructures Canada (2000)
- Travaux d'infrastructures Canada (1994)
- Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) – volet CANtex
- Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB)

Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence

Les principaux programmes réguliers d'aide financière de l'agence sont IDÉE-PME, IRS et PDC. Possédant des enveloppes budgétaires dédiées, les programmes PCAEGIM et MACPQ complètent les programmes inhérents au mandat de base de l'agence.

Programme innovation, développement de l'entrepreneurship et exportations destiné aux PME

Le programme IDÉE-PME vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux renseignements pertinents, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Ainsi, ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement régional par les PME afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Quant aux résultats attendus, le programme devrait permettre :

- d'accroître la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneurship
- d'accroître le repérage et l'intégration de nouvelles technologies
- d'accroître la commercialisation de produits issus de l'innovation
- d'accroître la productivité des entreprises en vue de rendre celles-ci plus concurrentielles sur le plan international
- de soutenir les activités d'essai et d'expérimentation dans le secteur des ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources
- d'accroître les activités des PME sur les marchés internationaux et de consolider la position des PME exportatrices
- de stimuler les initiatives visant le démarrage d'entreprises et d'améliorer le climat des affaires.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idee_pme.asp?LANG=FR#1

Programme Initiatives régionales stratégiques

Ce programme consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action favorisant l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement des atouts et des avantages compétitifs des régions québécoises dans le but de leur permettre de réaliser leur potentiel de développement régional pour qu'il en résulte, à long terme, une amélioration durable de la prospérité et de l'emploi. Le programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale, en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans le cadre d'un processus de consultation, de concertation et de mobilisation du milieu. Les projets et les activités qui en découlent permettent une grande flexibilité et peuvent prendre diverses formes selon les besoins d'une seule région ou d'un groupe donné de régions.

Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME. Le programme permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions, en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Il permet, en outre, d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les résultats attendus du programme comprennent, entre autres :

- l'augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME
- l'accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions
- l'augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux
- l'accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièreme nt 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités ; il appuie également 14 Corporations de développement économique communautaire et neuf Centres d'aide aux entreprises.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=FR

Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence

Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Ce programme est une mesure spéciale, financée à même les budgets de base de l'agence, qui vise à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire des activités régulières de l'agence et donne priorité aux éléments suivants :

- la mise en valeur des infrastructures fédérales
- le développement des moyennes entreprises
- les jeunes
- l'habilitation du milieu
- les initiatives émergentes.

Ce programme prend fin le 22 août 2005.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=FR

Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec

Dans une approche d'interventions fédérales horizontales, l'agence s'est associée à d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, notamment Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Pêches et Océans Canada, pour aider les collectivités touchées par la réduction des activités de pêche découlant du moratoire sur la morue et les restrictions sur le crabe. Ayant reçu des fonds supplémentaires pour cette initiative, par l'entremise du programme IRS, l'agence appuie des projets permettant la création d'emplois à court terme dans ces collectivités.

Ce programme prend fin le 31 mars 2005.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=FR

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux

Programme infrastructures Canada (2000)

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 avec l'objectif d'améliorer les infrastructures municipales au Québec aussi bien urbaines que rurales et la qualité de vie de ses citoyens. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministère fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Le troisième résultat stratégique de l'agence inclut uniquement les projets réalisés dans le cadre du Programme infrastructures Canada.

Renseignements :
http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_f.shtml

Travaux d'infrastructures Canada (1994)

Amorcé en 1994-1995 pour une période initiale de trois ans, le Programme Travaux d'infrastructures Canada a été prolongé de deux ans en 1997-1998. Le Programme Infrastructures Canada a remplacé ce programme en 2000. Quelques projets approuvés dans le cadre du Programme Travaux d'infrastructures Canada font toujours l'objet de dépenses par l'agence.

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

C'est par l'entremise du programme IDÉE-PME que l'agence met en application une partie du nouveau PICTV, établi par Industrie Canada, pour aider ces industries à s'adapter aux effets qui pourraient découler de l'initiative *Accès aux marchés accordé aux pays les moins développés*. Les entreprises du vêtement et du textile au Québec peuvent ainsi bénéficier de contributions pour réaliser des projets visant à diversifier leurs marchés et à accroître leur compétitivité.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=FR

Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux

L'INAEICB est une initiative spéciale sous la responsabilité d'Industrie Canada et dont la mise en œuvre incombe aux agences responsables du développement régional. Elle a pour objectif de créer des retombées économiques à long terme dans les régions et les collectivités touchées par le différend commercial sur le bois d'œuvre, en appuyant principalement des projets de renforcement des capacités communautaires, de diversification des économies locales et d'amélioration de la productivité. Les principaux résultats attendus de l'initiative sont :

- l'utilisation accrue des nouvelles technologies
- la diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- le développement d'un leadership local en matière de développement.

Ce programme prend fin le 31 mars 2005.

Annexe 2

MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE

Base de référence des projets

La base de référence pour ce rapport sur le rendement est constituée des projets en cours en 2004-2005, c'est-à-dire des projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice 2004-2005. Ces projets peuvent regrouper les nouvelles ententes de contribution conclues entre le 1er avril 2004 et le 31 mars 2005 ainsi que les projets antérieurs au 1er avril 2004, dans la mesure où ceux-ci ont fait l'objet d'une dépense par l'agence en 2004-2005.

La base de référence des projets utilisée pour mesurer les résultats diffère de celle utilisée en 2000-2001. En 2000-2001, ce sont les projets approuvés au cours de cet exercice, plus précisément les nouvelles ententes conclues, qui constituaient la base de projets utilisée pour recueillir de l'information sur les résultats. La base de référence utilisée en 2004-2005 est similaire à celle utilisée en 2001-2002, en 2002-2003 et en 2003-2004. Elle est représentative de l'intervention de l'agence, car elle permet de mesurer les résultats d'un plus grand nombre de projets ayant dépassé l'étape de la mise en œuvre ou qui sont complétés. Bref, cette base de référence permet de donner une image plus fidèle des résultats obtenus par l'agence en 2004-2005.

Méthodes de cueillette de données

Les résultats présentés dans ce rapport ont été atteints par le biais de deux modes de prestation de services, soit l'aide directe à la PME, administrée par les conseillers de l'agence et l'aide indirecte apportée aux PME et aux entrepreneurs par l'intermédiaire de collaborateurs que l'agence appuie financièrement.

Intervenant de deux façons auprès des entreprises, la stratégie de mesure du rendement de l'agence comprend deux méthodes de collecte de données. Celles-ci ont été utilisées pour recueillir de l'information sur les résultats à partir de la base de référence choisie :

- enquête annuelle auprès de la clientèle
- suivi de projets des conseillers.

Une enquête téléphonique auprès de l'ensemble de la clientèle de l'agence a permis de recueillir de l'information sur les résultats pour les entreprises, les organismes qui tiennent des activités ponctuelles et quelques gestionnaires d'actifs aux retombées collectives organisant des festivals, par exemple.

Le suivi des projets par les conseillers des différents bureaux d'affaires de l'agence a fourni l'information nécessaire sur les résultats pour les organismes à but non lucratif offrant des services aux entreprises. Cette démarche a consisté à identifier l'ensemble des projets ainsi que les indicateurs à documenter par les conseillers dans les régions pour confier, par la suite, la coordination de la cueillette d'information à une personne responsable dans chaque bureau d'affaires de l'agence. Cette personne a compilé les renseignements à partir des rapports d'activités ou en contactant les représentants des organismes d'aide aux entreprises ou de développement concernés.

Les données recueillies par les conseillers et consolidées par les personnes responsables en région ont fait l'objet d'une procédure de validation dans chacun des bureaux d'affaires ainsi qu'au siège social de l'agence à la Direction de la qualité et de l'examen qui produit le rapport sur le rendement.

En ce qui a trait aux résultats pour les organismes financés dans le cadre du PDC, ils ont été recueillis auprès de l'ensemble des SADC, des CAE et des CDEC. La personne responsable dans les bureaux d'affaires a acheminé aux organismes un fichier précisant les indicateurs à documenter et leur demandant de fournir l'information. Les données des organismes ont été recueillies par les bureaux d'affaires puis acheminées à la Direction de la qualité et de l'examen qui les a consolidées. La Direction de l'entrepreneurship local a validé et a vérifié les données reçues des bureaux d'affaires.

Création et maintien d'emplois

Les résultats sur la création et le maintien d'emplois proviennent des deux sources d'information énumérées ci-dessus, soit l'enquête annuelle auprès de la clientèle et la cueillette d'information sur les résultats dans les bureaux d'affaires.

La méthodologie pour mesurer la création et le maintien d'emplois dans le cadre du Programme de développement des collectivités a été modifiée en 2001-2002. La nouvelle méthode de cueillette de données utilisée est plus exhaustive car elle consolide l'ensemble des données provenant de chacune des SADC et des CAE. Auparavant, les données étaient recueillies, par le moyen d'une enquête téléphonique, auprès des clients d'un échantillon de SADC (un tiers du Réseau des SADC chaque année) et les résultats faisaient l'objet d'une projection pour l'ensemble des SADC.

Caractère incitatif de l'aide

Cet indicateur permet de vérifier si les projets qui ont reçu une contribution financière de l'agence n'auraient pas été réalisés sans son aide ou bien auraient été réalisés différemment. D'une part, il correspond à la proportion des répondants à l'enquête téléphonique annuelle qui ont déclaré que, sans l'aide de l'agence, ils n'auraient pu réaliser leur projet. D'autre part, auprès des répondants ayant déclaré qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence, il correspond à la proportion de ces répondants ayant mentionné qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet avec la même ampleur ou dans les mêmes délais.

Limites méthodologiques quant à la mesure du rendement

Documenter les résultats liés aux interventions de l'agence présente des défis méthodologiques importants. Il y a d'abord les problèmes liés à la temporalité des résultats qui dépend de la nature des projets. En effet, s'il est possible de comptabiliser les dépenses liées aux contributions financières accordées pour la réalisation de projets au 31 mars 2005, il est, en revanche, beaucoup plus ardu d'en isoler et d'en mesurer les résultats. Ainsi, certains projets, tels que des projets d'immobilisation ou des projets liés à l'innovation, peuvent s'échelonner sur plus d'une année et les résultats attendus ne se produisent donc pas nécessairement pendant l'année où ils ont été approuvés et où les contributions ont été versées. De plus, d'autres projets peuvent être terminés depuis peu de temps seulement et leurs principaux effets, notamment en termes de maintien ou de création d'emplois, n'apparaîtront que plus tard et ne peuvent conséquemment être documentés dans le présent rapport.

Quelle que soit la méthode de collecte des informations, la stratégie de mesure de l'agence ne permet pas de mesurer les effets d'entraînement qu'auront avec le temps ces projets sur les économies régionales. La mesure du rendement porte davantage sur les conséquences immédiates des interventions que sur celles à long terme. Ces effets à plus long terme pourront être documentés dans le cadre d'une démarche d'évaluation. Bref, les résultats présentés dans ce rapport constituent une partie des résultats auxquels l'agence contribue.

Limites méthodologiques quant à la création et au maintien des emplois

Outre la temporalité des résultats liés à la nature de certains projets, les types de clients appuyés par l'agence posent également un autre défi méthodologique quant à la mesure du rendement et notamment la mesure de la création et du maintien des emplois. Ainsi, comme mentionné précédemment, l'agence dessert, soit directement, soit indirectement la PME. Par l'intermédiaire du personnel de l'agence, elle accorde un appui direct à la PME par l'octroi de contributions financières. Elle appuie indirectement la PME dans les cas où elle aide financièrement des groupes intermédiaires qui

offrent directement des services aux PME. Bref, certains des emplois créés ou maintenus résultent directement de l'aide financière de l'agence, alors que dans le cas des services offerts par des groupes intermédiaires, les emplois créés sont une conséquence indirecte de l'intervention de l'agence. Dans le cadre de ce rapport, l'agence compte les emplois créés ou maintenus de façon directe ou indirecte par son intervention.

La définition utilisée par les SADC et les CAE pour mesurer la création et le maintien d'emplois diffère de celle de l'agence. Alors que l'agence mesure la création et le maintien d'emplois par le biais de ses contributions financières, les SADC et les CAE comptent les emplois maintenus ou créés dans le cadre d'un appui financier et à la suite d'une aide technique.

Attribution des résultats

Par ailleurs, comme l'agence travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec ainsi qu'avec plusieurs acteurs locaux et régionaux lors du montage financier des projets, l'agence ne peut seule s'attribuer les résultats présentés. Les appuis accordés par l'agence pour la réalisation de projets *contribuent* à l'atteinte de résultats.

Annexe 3

PRINCIPAUX CHANGEMENTS LIÉS À LA NOUVELLE ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Au cours des dernières années, la structure de planification et de reddition de comptes de l'agence était composée de trois résultats stratégiques et des éléments d'intervention suivants :

Résultat stratégique n° 1 : *Développement des entreprises*	Éléments d'intervention : ■ information et sensibilisation générales ■ établissement d'entreprises stratégiques ■ compétitivité — nouvelles pratiques d'affaires ■ compétitivité — innovation de procédés, d'équipements et de produits ■ compétitivité — commercialisation ■ développement des petites entreprises.
Résultat stratégique n° 2 : *Amélioration de l'environnement économique des régions*	Éléments d'intervention : ■ capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie ■ mise en valeur économique des atouts régionaux de développement ■ développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir.
Résultat stratégique n° 3 : *Développement et renouvellement des infrastructures collectives*	Éléments d'intervention : ■ infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées ■ infrastructures locales de transport ■ projets ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales

La nouvelle architecture d'activités de programme, telle que présentée ci-dessous, entraîne quelques changements dans l'ancienne structure de planification et de reddition de comptes de l'agence. Les principaux changements apportés sont les suivants :

- L'agence passe de trois résultats stratégiques à deux, soit la *Compétitivité des entreprises* et la *Vitalité des collectivités*. Le deuxième et le troisième résultat stratégique de l'agence deviennent des activités de programme sous le nouveau résultat stratégique *Vitalité des collectivités*.
- L'agence crée une nouvelle activité de programme, soit la *Prestation de mesures spéciales d'ajustement*, pour rendre compte de son action et de ses résultats en ce qui concerne l'ajustement des collectivités aux chocs économiques ou aux désastres naturels.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : *COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES*

Activité de programme :
Développement des entreprises

Sous-activités de programme :

- information et sensibilisation générales
- établissement d'entreprises stratégiques
- nouvelles pratiques d'affaires
- innovation de produits, de procédés et d'équipements
- commercialisation et exportation
- développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 : *VITALITÉ DES COLLECTIVITÉS*

Activité de programme :
Amélioration de l'environnement économique des régions

Sous-activités de programme :

- capacité de prise en charge du développement par le milieu
- mise en valeur économique du potentiel régional de développement
- développement des petites entreprises.

Activité de programme :
Amélioration des infrastructures collectives

Sous-activités de programme :

- qualité de l'eau
- routes et transport collectif
- actifs ayant des incidences économiques, urbaines et régionales.

Activité de programme :
Prestation de mesures spéciales d'ajustement

Sous-activités de programme :

- ajustement des collectivités aux chocs économiques
- ajustement des collectivités aux désastres naturels.

Annexe 4

LISTE DES ACRONYMES

AP	Activité de programme
ATR	Association touristique régionale
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
CNRC	Conseil national de recherches Canada
CRG	*Cadre de responsabilisation de gestion*
DEC	Développement économique Canada
ÉTP	Équivalent temps plein
FSQC	Fonds spécial de développement et d'adaptation économiques des communautés de pêche du Québec (Québec Côtier)
GED	Gouvernement en direct
IDÉE-PME	Programme innovation, développement de l'entrepreneurship et des exportations destiné aux PME
INAEICB	Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux
IRS	Initiatives régionales stratégiques
MACPQ	Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif
PCAEGIM	Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine
PCH	Patrimoine canadien
PDC	Programme de développement des collectivités
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Programme infrastructures Canada
PICTV	Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDD	Stratégie de développement durable
SRI	Stratégies régionales d'intervention
TPSGC	Travaux publics et services gouvernementaux Canada

Annexe 5

LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES

Abitibi-Témiscamingue
906, 5e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Télécopieur : (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent
2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Télécopieur : (418) 722-3285

Centre-du-Québec
Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Télécopieur : (819) 478-4666

Côte-Nord
701, boul. Laure
Bureau 202B, C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Télécopieur : (418) 968-0806

Estrie
Place Andreu Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Télécopieur : (819) 564-5912

Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine
120, rue de la Reine, 3e étage
Gaspé (Québec) G4X 2S1
Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Télécopieur : (418) 368-6256

Île-de-Montréal
3340, boul. de l'Assomption
Montréal (Québec) H1N 3S4
Tél. : (514) 283-2500
Télécopieur : (514) 496-8310

Laval — Laurentides — Lanaudière
Tour Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Télécopieur : (450) 973-6851

Mauricie
Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Télécopieur : (819) 371-5186

Montérégie
Complexe Saint-Charles
1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Télécopieur : (450) 928-4097

Nord-du-Québec
Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Télécopieur : (514) 283-3637

Outaouais
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Télécopieur : (819) 994-7846

Québec — Chaudière-Appalaches
Édifice John-Munn
112, rue Dalhousie, 2e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Télécopieur : (418) 648-7291

Saguenay — Lac-Saint-Jean
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Télécopieur : (418) 668-7584

SERVICES CORPORATIFS
Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-6412
Télécopieur : (514) 283-3302

Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : (819) 997-3474
Télécopieur : (819) 997-3340

Annexe 6

PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES

Personne-ressource pour obtenir des renseignements supplémentaires

Jean Pierre Lavoie
Directeur général
Qualité, Information et Technologies

Développement économique Canada pour les régions du Québec
Tour de la Bourse, 800, square Victoria
Bureau 3800, case postale 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-7982, télécopieur : (514) 283-0041
Courriel : jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Lois appliquées (année financière 2004-2005)

Le ministre de l'Industrie assume l'entière responsabilité de l'application de la loi suivante devant le Parlement :

Loi sur le ministère de l'Industrie (L.C. 1995, ch. c. 1)

Le ministre de l'Industrie partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur les prêts aux petites entreprises (L.C., 1993, ch. c. 6)
Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (L.C., 1998, ch. 36)

ESTIMATES

Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/40-2005
ISBN 0-660-62874-0

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

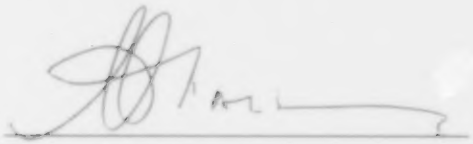
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

106-00827/

Economic Development Canada

Performance report



Jacques Saada

Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

Canada Economic Development for Quebec Regions

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1 : AGENCY OVERVIEW AND DEPARTMENTAL PERFORMANCE 1

1.1 Message from the Minister 1

1.2 Management representation statement 3

1.3 Summary 5

1.3.1 Rationale 5

1.3.2 Strategic outcomes and planning and reporting framework 6

1.3.3 Agency action to foster regional development 9

What does the Agency do? 10

With whom? 10

What does it try to achieve? 12

How? 13

1.4 Departmental performance 18

1.4.1 Interpretation of results and reference bases for reporting 18

1.4.2 Performance context 20

1.4.3 Human and financial resources 24

1.4.4 Profile of intervention – Main outputs 25

1.4.5 Agency's main results 27

1.4.6 Achievements with respect to commitments 31

SECTION 2 : ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME 39

2.1 Strategic outcome #1: *Enterprises' competitiveness* 39

2.1.1 Program activity: *Enterprise development* 39

2.2 Strategic outcome #2: *Vitality of communities* 46

2.2.1 Program activity: *Improvement of the economic environment of regions* 46

2.2.2 Program activity: *Improvement of community infrastructure* 51

2.2.3 Program activity: *Provision of special adjustment measures* 55

SECTION 3: ADDITIONAL INFORMATION 61

3.1 Information on the organization 61

3.2 Financial performance 62

3.2.1 Comparison of planned spending with actual expenditures 63

3.2.2 Program activities 64

3.2.3 Summary of voted and statutory appropriations 65

3.2.4 Net cost for the Agency during Fiscal Year (FY) 2004-2005 66

3.2.5 Sources of non-respendable revenue by program activity 67

3.2.6 Information on Transfer Payment Programs (TPPs) 68

3.3 Response to Parliamentary Committees, audits and evaluations for FY 2004-2005 69
3.4 Sustainable Development Strategy 72
3.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes 74
3.4.2 Adjustments made as a result of lessons learnt 74
3.5 Service Improvement Initiative 75
3.5.1 Programs and services targeted by an improvement plan 75
3.5.2 Establishment of base levels with respect to beneficiary satisfaction and progress accomplished with a view to attaining satisfaction-related objectives 76
3.5.3 Service standards for all key public services: establishment of standards and associated performance 77
3.5.4 Main achievements with respect to citizen-oriented service improvement 77

SECTION 4 : INITIATIVES LINKED WITH THE GOVERNMENT'S *MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK* 79
4.1 Governance and strategic policy 80
4.2 Risk management 80
4.3 Learning, innovation and change management 81
4.4 Public Service and people values 82
4.5 Citizen-centred services 84
4.5.1 Government On-Line 84
4.5.2 Official languages – Part VII – Section 41 of the *Official Languages Act* 85

APPENDIX 1: THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS 87
Guidance and advice 89
Information and referrals 89
Financial support 89
Regular programming associated with the Agency's core mandate 90
Dedicated programming under the Agency's core mandate 92
Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments 92

APPENDIX 2: AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY 95
APPENDIX 3: MAIN CHANGES ASSOCIATED WITH THE NEW PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE 99
APPENDIX 4: LIST OF ACRONYMS 101
APPENDIX 5: LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES 103
APPENDIX 6: RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED 105

Section 1

AGENCY OVERVIEW AND DEPARTMENTAL PERFORMANCE

1.1 Message from the Minister

Beyond figures and statistics there are women and men who, day in and day out, contribute to the development of their communities across Canada. Were it not for the tenacity and creativity of these entrepreneurs, researchers, workers and volunteers, the Government of Canada's initiatives, and more specifically those of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, which I head would surely not have the same impact on the vitality of communities and the prosperity of our enterprises.

As we know, innovation, productivity, commercialization, entrepreneurship and the ability of community actors to take charge of local development are the foundation on which we build to ensure integrated regional development in Quebec. In my travels around Quebec, I have observed the numerous challenges and issues facing its regions. Against the backdrop of market globalization, the global village assumes its own specific meaning, which differs depending on whether you live in an urban environment, such as Montréal or Québec City, or in a resource region, like Abitibi-Témiscamingue or Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine. Through the active presence of our 14 business offices covering the whole of Quebec, Canada Economic Development, in conjunction with its partners and community-based organizations, has over the years developed a closeness to, as well as an awareness and deep knowledge of, local and regional issues. Together, these attributes make all the difference with respect to regional development.

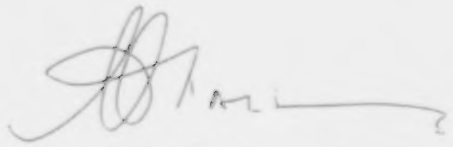
The results obtained by the Agency and presented in this performance report confirm that we are on the right track, that we are contributing fully to regional development in Quebec. In 2004-2005, the 2,100 development projects in progress supported by the Agency represented close to $1 billion in investment for the development of Quebec's regions. When investment from other funding providers is added, the total value of these projects for that period stood at almost $4 billion.

The results presented in this report are intimately linked with the efforts invested by our partners and by entrepreneurs to ensure Quebec's development. That is why I am proud to share them with business leaders and their employees, with the volunteers from our Community Futures Development Corporations (CFDCs) and with the different regional development agents. Among these, I would like to single out social economy enterprises with which my Agency has just begun to work in a coordinate fashion. This integration recognizes the ever-growing role played by the social economy in Canada, and especially in the revitalization of Quebec communities.

And the outlook is bright. With the adoption of Bill C-9, which gives the Agency autonomous status on the same basis as Canada's other regional development agencies, Canada Economic Development intends to provide active leadership, working with its partners, in co-ordinating federal intervention with respect to regional development in Quebec, and to pay particular attention to communities that are vulnerable or experiencing difficulties.

Finally, to intervene in a more integrated, targeted manner reflecting the different types of regions of Quebec, the Agency has developed strategic directions for the next five years (2006-2011) which speak to its vision of development by means of a more integrated approach. This approach is based on the need to move toward an integrated, multidimensional concept of regional development; and the need to invest in innovation, human capital and modern infrastructure as sources of competitive advantages in the 21st century.

Over the coming months and years, we will collectively have many challenges to meet in order to further the vitality and prosperity of Quebec's communities and SMEs. To achieve this, one ingredient in particular is essential: our ability to generate co-operation among all stakeholders, government, enterprises and communities. And the results we present in this report bear witness to our desire to invest in the development of the regions of Quebec so that those men and women who work for their communities' well-being can contribute to economic growth and to enhancing their quality of life.



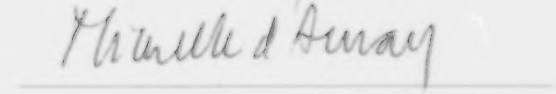
Jacques Saada
Minister of the Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec

1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the *2004-2005 Departmental Performance Report* for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec for the period ending March 31, 2005.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements contained in the guide.
- It uses the Department's approved Program Activity Architecture.
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved numbers from the *Estimates* and the *Public Accounts of Canada*.



Michelle d'Auray
President

Date: 2005-10-06

1.3 Summary

1.3.1 Rationale

The mandate of Canada Economic Development for the Regions of Quebec is

to promote the economic development of the regions of Quebec,

paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment,

with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

In fulfilling its mandate, Canada Economic Development helps the Government of Canada deliver on its commitment with respect to Section 36 of *The Constitution Act, 1982* to promote equality of opportunity for all Canadians in their pursuit of well-being and to further regional development in order to reduce disparity in opportunities.

In October 2004, the Minister responsible for the Agency tabled Bill C-9 in Parliament. The purpose of this draft legislation was to establish the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec by statutory means and give it a legal basis in its own right. On June 23, 2005, Bill C-9 received royal assent.

The new Act provides for the Agency to establish and maintain partnerships with the other federal departments in Quebec in order to play its role as co-ordinator of federal intervention in regional development. The Agency also has to continue to work in conjunction with the Government of Quebec and local and regional economic agents in order to ensure the development and diversification of the economy of Quebec's regions.

The new Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec Act may be consulted at:
http://www.parl.gc.ca/PDF/38/1/parlbus/chambus/house/bills/government/C-9_4.PDF

1.3.2 Strategic outcomes and planning and reporting framework

The Agency targets strategic outcomes geared to the challenges of the global economy and associated with the adjustment and dynamism of the regions of Quebec, as follows:

- *Enterprises' competitiveness*
- *Vitality of communities.*

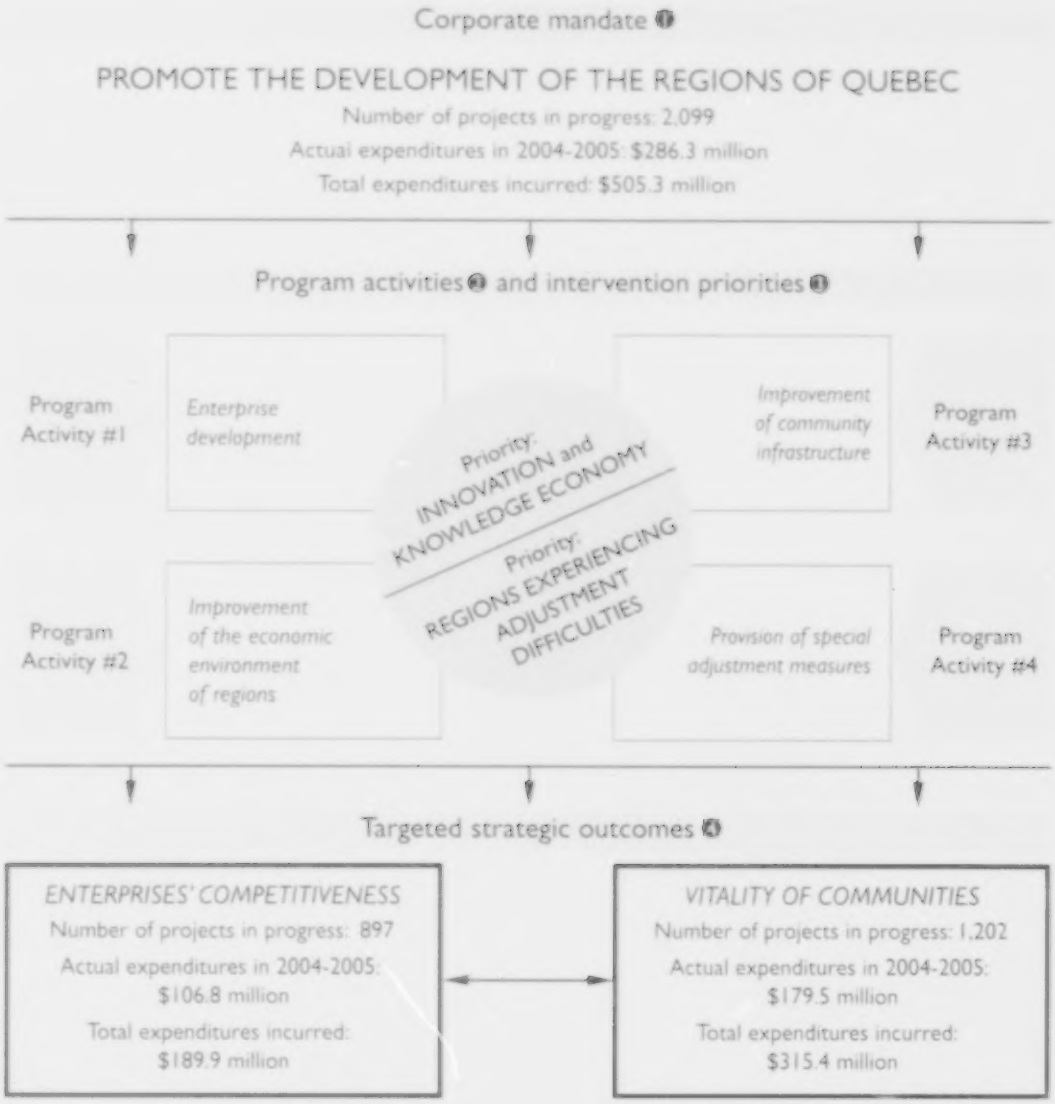
Like the other Government of Canada departments and agencies, the Agency adopted a new Program Activity Architecture in 2004-2005. The main changes made to the Agency's planning and reporting structure following the adoption of this new architecture are presented in Appendix 3.

For fiscal 2004-2005, while seeking to attain its strategic outcomes, the Agency had identified two intervention priorities:

- *Innovation—Knowledge economy*
- *Regions experiencing adjustment difficulties.*

The following diagram presents the Agency's planning and reporting framework based on its Program Activity Architecture and its intervention priorities.

MANDATE, STRATEGIC OUTCOMES, INTERVENTION PRIORITIES AND PROGRAM ACTIVITIES


Corporate mandate 1
PROMOTE THE DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC
Number of projects in progress: 2,099
Actual expenditures in 2004-2005: $286.3 million
Total expenditures incurred: $505.3 million
Program activities 2 and intervention priorities 3
Program Activity #1
Enterprise development
Improvement of community infrastructure
Program Activity #3
Priority: INNOVATION and KNOWLEDGE ECONOMY
Priority: REGIONS EXPERIENCING ADJUSTMENT DIFFICULTIES
Program Activity #2
Improvement of the economic environment of regions
Provision of special adjustment measures
Program Activity #4
Targeted strategic outcomes 4
ENTERPRISES' COMPETITIVENESS
Number of projects in progress: 897
Actual expenditures in 2004-2005: $106.8 million
Total expenditures incurred: $189.9 million
VITALITY OF COMMUNITIES
Number of projects in progress: 1,202
Actual expenditures in 2004-2005: $179.5 million
Total expenditures incurred: $315.4 million

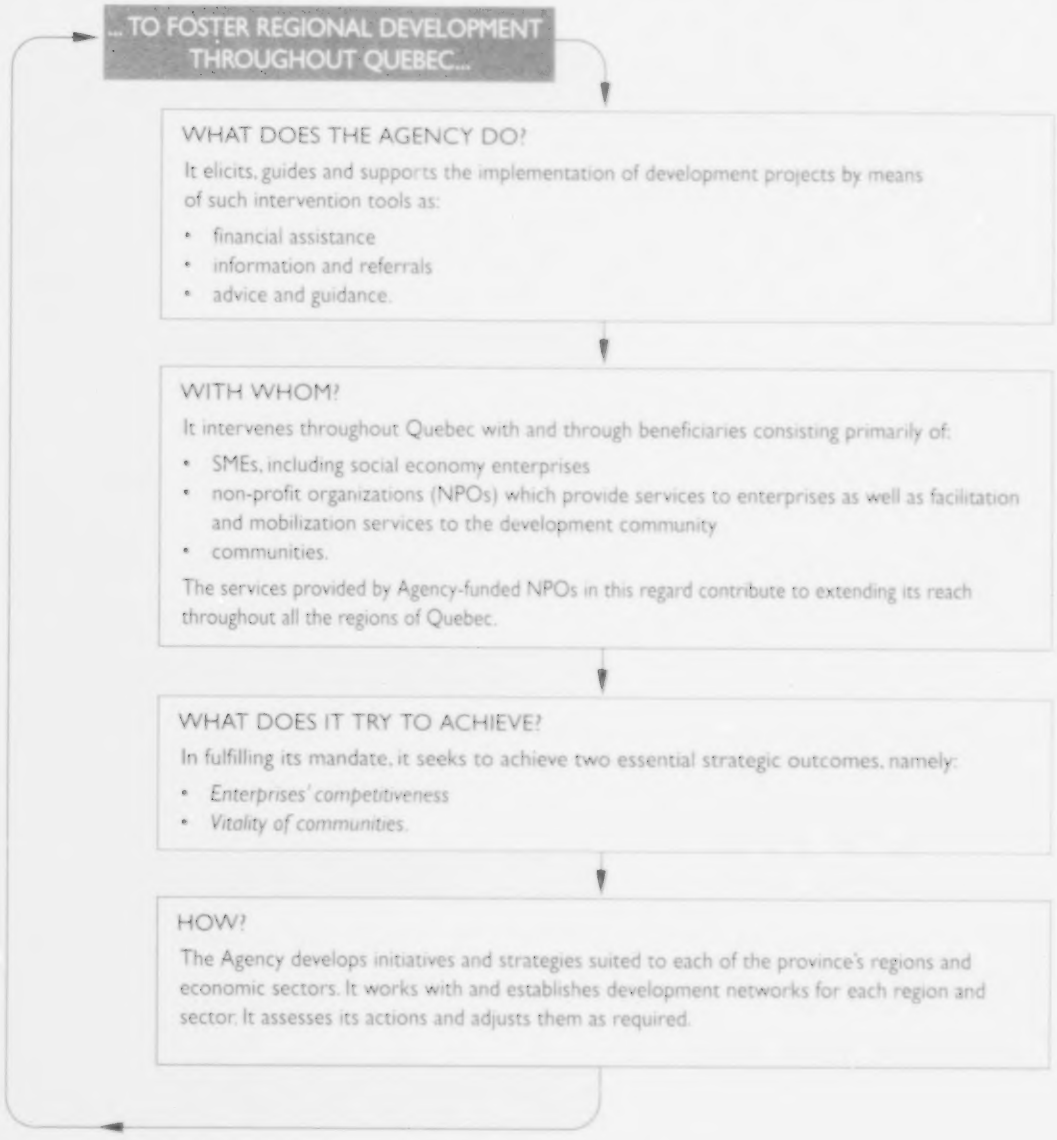
Notes:

1. The *corporate mandate* represents the Agency's rationale or raison d'être.
2. *Program activities* enable the Agency to fulfil its mandate and attain its strategic outcomes. *Corporate services* are also a program activity. They support action undertaken through the Agency's other program activities.
3. The Agency focusses on *intervention priorities* through its program activities.
4. The Agency's *Targeted strategic outcomes* are also essential conditions for regional development in Quebec.

Definitions

▪ **Program activity architecture**	An inventory of all the programs and activities undertaken by a department or agency. The programs and activities are depicted in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute.
▪ **Strategic outcome**	A long-term and enduring benefit to Canadians that stems from a department or agency's mandate, vision and effort. It represents the difference a department or agency intends to make for Canadians and should be clear and measurable and within the department or agency's sphere of influence.
▪ **Results**	Consequences attributable in whole or in part to the products and services (range of intervention tools) provided by the Agency.
▪ **Expenditure**	A sum of money spent within the framework of a project in progress following a request for payment from a beneficiary.
▪ **Project in progress**	A project that has been subject to an expenditure by the Agency during a given fiscal year. Expenditures incurred within the framework of a project generally constitute guarantees that certain results will ensue.
▪ **Total expenditures incurred**	Total expenditures incurred within the framework of a project from its start until March 31, 2005. Total expenditures incurred within the framework of a project in progress in 2004-2005 can include spending from prior fiscal years. This indicator provides more comprehensive information on expenditures made by the Agency to achieve the results presented.

1.3.3 Agency action to foster regional development


... TO FOSTER REGIONAL DEVELOPMENT THROUGHOUT QUEBEC...
WHAT DOES THE AGENCY DO?
It elicits, guides and supports the implementation of development projects by means of such intervention tools as:
• financial assistance
• information and referrals
• advice and guidance.
WITH WHOM?
It intervenes throughout Quebec with and through beneficiaries consisting primarily of:
• SMEs, including social economy enterprises
• non-profit organizations (NPOs) which provide services to enterprises as well as facilitation and mobilization services to the development community
• communities.
The services provided by Agency-funded NPOs in this regard contribute to extending its reach throughout all the regions of Quebec.
WHAT DOES IT TRY TO ACHIEVE?
In fulfilling its mandate, it seeks to achieve two essential strategic outcomes, namely:
• Enterprises' competitiveness
• Vitality of communities.
HOW?
The Agency develops initiatives and strategies suited to each of the province's regions and economic sectors. It works with and establishes development networks for each region and sector. It assesses its actions and adjusts them as required.

What does the Agency do?

Canada Economic Development Agency elicits, accompanies and supports the implementation of development projects throughout the regions of Quebec. It encourages the implementation of development projects that would not be carried out without its assistance, would not take place on the same scale, or would be postponed or even abandoned completely.

The Agency has a range of intervention tools at its disposal. To fulfil its mandate, it:

- provides financial assistance for the completion of development projects
- provides business intelligence of a general or more specialized nature
- provides advice
- provides referral and guidance services.

Even before development projects see the light of day, the Agency acts as a catalyst in a community to bring out consensus and develop strategies or development plans geared to a region's situation and potential. The Agency is thus called upon to work in conjunction with local and regional economic agents, including representatives of local chambers of commerce and boards of trade, development organizations and institutions, local elected officials, and individuals interested in their region's development. It also advocates and represents their interests to the other federal government departments and agencies in order to influence policy and program design with a view to take advantage of development opportunities.

Furthermore, the guidance and advisory services and the information and referral services provided by the Agency are often crucial for the development of Quebec's regions. Without this support, a good number of regional enterprises or economic agents would not be in a position to initiate or complete strategic projects for their regions, or even to obtain contributions from other funding providers.

With whom?

The Agency places its intervention tools at the disposal of beneficiaries consisting primarily of:

- small- and medium-sized enterprises (SMEs), including social economy enterprises
- non-profit organizations providing services to enterprises and communities
- communities.

The Agency elicits, guides and supports the implementation of development projects throughout Quebec with and through these beneficiaries, who indeed highly appreciate both the Agency's services and its service delivery. In recent years, Canada Economic Development has enjoyed high beneficiary satisfaction levels with respect to its services.

Over the years, the Agency has embedded itself deeply in the different regions of Quebec by weaving and leading a substantial network of organizations delivering services to SMEs and development agents. In this way, the Agency's action on development often comes about through organizations guided and funded by Canada Economic Development. By supporting these organizations, which it calls intermediary groups, and by learning from their knowledge and expertise, the Agency is able to be in close contact with the residents and the different situations in each region. In this way, it broadens the scope of its action in the regions of Quebec. It is also in a position to offer a significant continuum of services to SMEs in line with the stage in their development.

Through its intermediaries, the Agency offers the following services:

- enterprise incubation
- pre-startup and startup
- business intelligence, consulting and networking
- assistance for innovation, research and development (R&D) and productivity
- commercialization and exports.

For communities and development agents, through intermediaries, the Agency also provides services aimed at:

- raising regional awareness of regional economic issues
- fostering local development, including support for social economy enterprises
- promoting a community internationally
- enhancing entrepreneurship
- marketing a regional asset.

The Agency guides and supports more than 400 intermediary groups (primarily NPOs) in the different regions of Quebec. The role of some of these intermediary groups is to provide specialized services to business, while others constitute the means whereby citizens can play a significant role in the economic development of their community. For instance, the Community Futures Development Corporations, Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Corporations (CFDCs) can count on the involvement of close to a thousand volunteers who collectively devote several tens of thousands of hours' work to their communities' development.

Several other examples of co-operation should be noted. Canada Economic Development works closely with *Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, Centre québécois du développement durable, Inno-centre*, Enviro-Access and *BioQuébec* to promote innovation in enterprises. The Agency funds the *Pôle Québec—Chaudière-Appalaches* and a network of regional export promotion organizations, in order to contribute to achieving national objectives concerning the development of international markets. Also working with the Agency are *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce.

What does it try to achieve?

In eliciting, guiding and supporting the implementation of development projects with enterprises, non-profit organizations or communities throughout Quebec's regions, the Agency is ultimately aiming to enhance the prosperity and quality of life of Canadians in all regions of Quebec.

The Agency aims in particular to attain two strategic outcomes, namely:

- *Enterprises' competitiveness*
- *Vitality of communities.*

Enterprises competitiveness

The growth of innovative and export-driven enterprises has a particularly stimulating effect on economic development and a lasting increase in employment.

Enterprises are the prime driving force behind regional development and wealth creation. When fostering the development of enterprises with a view to making them more competitive, the Agency works primarily with small- and medium-sized enterprises and non-profit organizations that provide services to enterprises. In so doing, the Agency facilitates in particular:

- the adoption by enterprises of advanced business practices (e-business, strategic planning systems)
- innovation in processes, equipment and products
- commercialization of new products and development of new export markets
- development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

Vitality of communities

A region has to be dynamic and have at its disposal, among other things, quality economic, cultural and tourism infrastructure and a solid network of local and regional development-oriented organizations. The Agency therefore works closely with local and regional economic agents, entrepreneurs and communities to promote their vitality. In so doing, it fosters, among other things:

- enhanced local capability to take charge of local development
- startup and expansion of small enterprises of local scope (entrepreneurship), including social economy enterprises
- improvement of community transportation infrastructure; drinking water (filtration plants and distribution networks) and wastewater (water supply and sewers) infrastructure; and economic and cultural infrastructure.

In addition, on an exceptional basis, also to ensure the health of certain communities, the Agency is sometimes called upon to intervene and institute special adjustment measures when communities or regions find themselves in a crisis situation following:

- a major economic shock, such as the closure of plants in an industry on which a region's economy is based (e.g., textiles) or natural resource shortages (e.g., fish)
- a natural disaster leading to the suspension or cessation of a region's economic activity (e.g., Saguenay flooding, Montréal and Montérégie ice storm).

Section 2 covers the two strategic outcomes targeted by the Agency as well as, in greater detail, the program activities used to achieve them.

How?

The Agency develops initiatives and strategies suited to each of the province's regions and economic sectors. It works with and establishes development networks for each region and sector. It assesses its actions and adjusts them as required. The Agency fosters the complementarity of its goals and actions with those of other federal and provincial departments and agencies and municipal administrations, while respecting their areas of responsibility. The Agency can thus have more influence on national policy and benefit from the expertise of other federal departments and agencies.

Close co-operation has been established through such co-ordination organizations and networks as the Canadian Technology Network or the Enhanced Representation Initiative. The Agency co-operates as well with the National Research Council Canada (NRC), Canadian Heritage (PCH), Environment Canada, Parks Canada, Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including the Canadian Forest Service), Infrastructure Canada and Human Resources and Skills Development Canada, among others.

The Agency also works with several Government of Quebec departments and agencies to foster the implementation of development projects when they correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and communities. In this context, many projects supported by the Agency are also backed financially by the Government of Quebec, other Government of Canada departments and agencies, or municipal and regional authorities. In the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement with the Government of Quebec was signed in 2000.

The Agency's development approach is present at every stage in its management cycle, from policy and priority planning to evaluation of its intervention, and the approach takes shape in the Agency's regional intervention strategies.

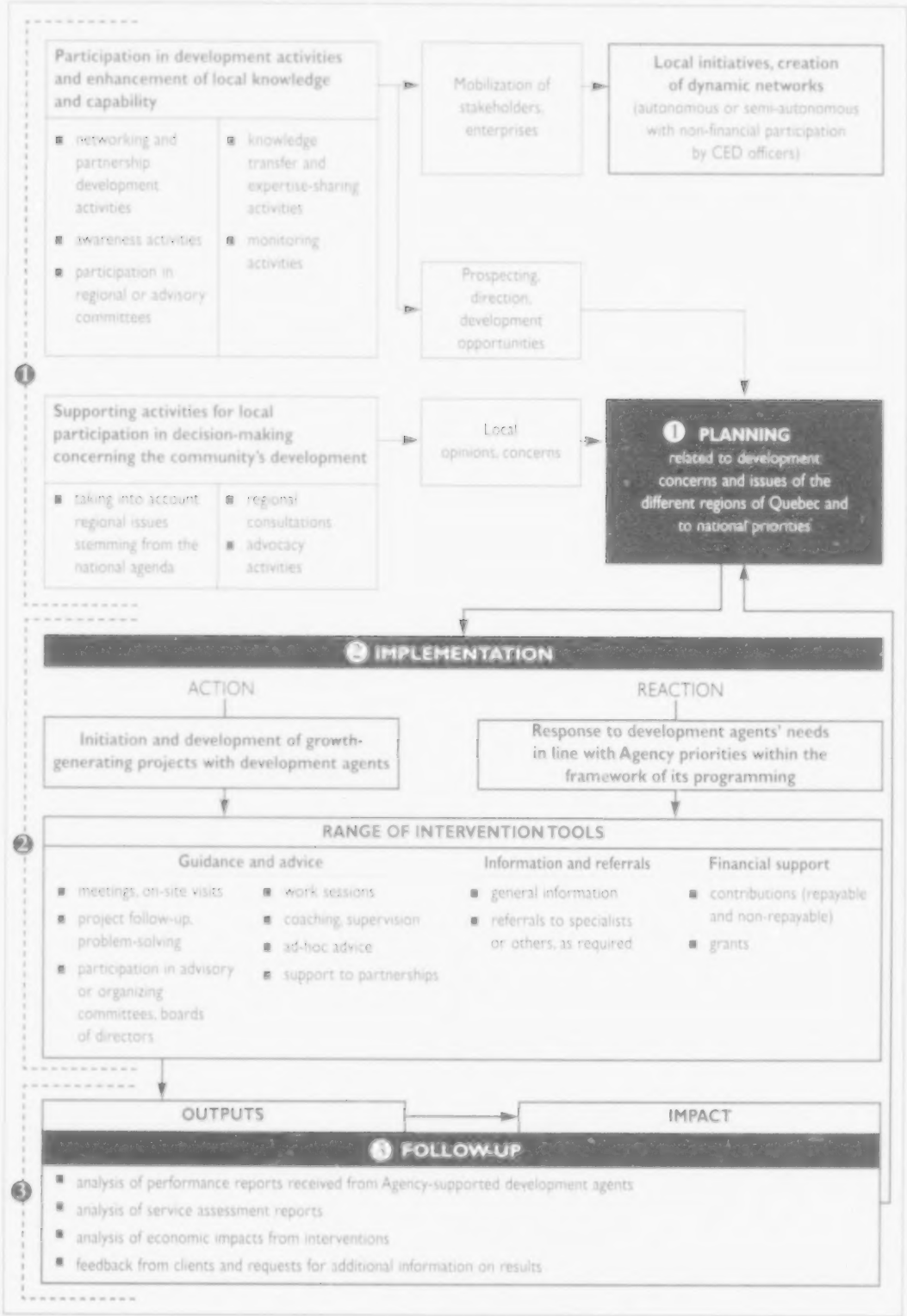
Regional Intervention Strategies

The Agency acts on regional development in an adapted manner by implementing regional intervention strategies in each region of Quebec.

The linchpins of its regional development action in Quebec, these Regional Intervention Strategies (RIS), which take into consideration local and regional development issues and challenges, are drawn up and implemented in conjunction with local and regional development agents. They guide the Agency's regional intervention so as to achieve the regions' development potential and foster growth in their niches of excellence (for instance, aluminum in the Saguenay, the mining industry in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Québec City). They are the outcome of the Agency's efforts to facilitate and mobilize local economic agents around priority issues, and often lead to more concerted action from the different government departments and agencies.

The following diagram explains the three main phases in the Agency's regional development approach. While the phases are presented sequentially, implementation of each phase overlaps in time, and the end of one phase is not a necessary condition for the start of another.

THE AGENCY S REGIONAL DEVELOPMENT APPROACH


Participation in development activities and enhancement of local knowledge and capability
networking and partnership development activities
awareness activities
participation in regional or advisory committees
knowledge transfer and expertise-sharing activities
monitoring activities
Mobilization of stakeholders, enterprises
Local initiatives, creation of dynamic networks
(autonomous or semi-autonomous with non-financial participation by CED officers)
Prospecting, direction, development opportunities
1
Supporting activities for local participation in decision-making concerning the community's development
taking into account regional issues stemming from the national agenda
regional consultations
advocacy activities
Local opinions, concerns
1 PLANNING
related to development concerns and issues of the different regions of Quebec and to national priorities
2 IMPLEMENTATION
ACTION
REACTION
Initiation and development of growth-generating projects with development agents
Response to development agents' needs in line with Agency priorities within the framework of its programming
2
RANGE OF INTERVENTION TOOLS
Guidance and advice
meetings, on-site visits
project follow-up, problem-solving
participation in advisory or organizing committees, boards of directors
work sessions
coaching, supervision
ad-hoc advice
support to partnerships
Information and referrals
general information
referrals to specialists or others, as required
Financial support
contributions (repayable and non-repayable)
grants
OUTPUTS
IMPACT
3 FOLLOW-UP
3
analysis of performance reports received from Agency-supported development agents
analysis of service assessment reports
analysis of economic impacts from interventions
feedback from clients and requests for additional information on results

THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT APPROACH
1
PLANNING
related to development concerns and issues of the different regions of Quebec and to national priorities
2
IMPLEMENTATION
ACTION
INTERVENTION
RANGE OF INTERVENTION TOOLS
Guidance and advice
Information and referrals
Financial support
OUTPUTS
IMPACT
3
FOLLOW-UP

Phase 1: Planning of the Agency's regional development intervention strategy

The first phase presents the Agency's activities for which, often, no financial participation is necessary. Through its presence in the regions of Quebec, the Agency stimulates and encourages the mobilization of development agents. These activities give rise to consensus in the development community concerning the priorities and intervention areas to be focussed on. This information is gathered by the Agency and is integrated in the development plans for the different regions of Quebec. The RISs of the Agency's business offices, presented above, are outcomes of these activities carried out in conjunction with local and regional development agents. These development strategies lead to the design and implementation of growth-generating initiatives or projects in the regions.

The Agency also supports the organization of activities that enable local and regional development agents to discuss the issues and share their concerns and needs with respect to regional development. This opens the way to effective communication between those development agents and the Government of Canada. It also gives the regions the opportunity to take part in decisions that have an impact on their development.

Phase 2: Implementation of the Agency's regional development intervention strategy

The second phase of the Agency's approach involves facilitating regional development, particularly by implementing its own intervention strategy.

The Agency's intervention strategy means it must be both active and reactive. In an active role, in conjunction with development agents, including other federal departments, it initiates and develops growth-generating projects for the regions. In a reactive role, it receives financial assistance applications and delivers its programming. It is frequently called upon to advise and provide guidance to applicants with respect to their financial assistance applications.

Whether in active or reactive mode, the Agency intervenes in many ways to meet its clients' needs. When it intervenes in support of enterprises and development agents, its staff can provide a full support environment, in particular:

- provide advice
- undertake a guidance approach
- deliver information
- refer clients to specialists or other information sources in line with their needs
- ensure enterprises' participation in business networks
- provide financial support.

Phase 3: Follow-up on Agency interventions and their impact on regional development

The third phase concerns follow-up on the Agency's interventions and impact on regional development. The Agency has to monitor the results of its interventions in the different regions of Quebec. Information on results first enables it to influence and adjust its intervention plans in regional development and then, in the medium term, to increase its impact and enhance the quality of its services and of those provided by the intermediary groups it funds.

During FY 2004-2005, the Agency began a review of its development approach. The new approach advocated by the Agency is presented briefly in the *Report on Plans and Priorities 2005-2006*.

The *Report on Plans and Priorities 2005-2006* of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec is available on the Agency's Web site at: www.dec-ced.gc.ca, under *Publications*.

1.4 Departmental performance

1.4.1 Interpretation of results and reference bases for reporting

With a view to the sound management of public funds and reasonable expenditures, the information generated by the continuous monitoring of results enables the Agency to adjust its interventions and respond dynamically to the development opportunities specific to each region.

The Agency carries out its activities in the spirit of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*. As a results-oriented organization, each year it improves its management and measurement tools in order to perform ongoing monitoring of the results generated by the projects it funds.

Scope and limitations

The Agency is an organization focussed on the results of its interventions. By their very nature, these results are achieved over a period of more than one year. As the performance report is a yearly follow-up document, its underlying methodology precludes measurement of longer-term results, so the report presents only part of the results which Agency interventions help generate. This report therefore presents primarily short-term results, along with some medium-term results. For a more accurate idea of the scope of the long-term regional development results achieved by the Agency, please refer to the different evaluation reports on its interventions. Numerous reports have been produced over the past few years, and they provide a wealth of information on the impacts generated.

Evaluation reports on Agency programs or initiatives are available on its Web site at: www.dec-ced.gc.ca, under *Publications*.

The results presented must be interpreted in light of the following contextual elements. The Agency's mandate is to promote economic development, by supporting and guiding the completion of economic development projects in Quebec. The implementation of these economic development projects rests with the enterprises and local and regional economic agents who design and shape the projects supported by the Agency. The result is interdependence between, on the one hand, the players involved and, on the other hand, the Agency's level of activity (number of projects supported) and results, over which it consequently does not have absolute control. In fact, while the Agency can sensitize, ensure joint action by and mobilize development agents, it is clearly they who decide on the projects they put forward.

The Agency's financial contribution to a project generally corresponds to no more than a fraction of its total cost. The Agency encourages the implementation of projects which often also receive financial support from other stakeholders. In short, although the results obtained from completion of these projects are a consequence of the Agency's interventions, nevertheless they cannot be attributed to the Agency's contribution alone.

Reference bases for presenting Agency performance

Two reference bases are used in this report to illustrate Agency achievements and performance. To present its main outputs, that is, services provided by the Agency to attain the planned results, the reference base used is that of new financial contribution agreements approved between April 1, 2004 and March 31, 2005.

When the time comes to present the main results observed as of March 31, 2005, the reference base used is that of projects in progress, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2004-2005. In fact, for the Agency to be able to report results for a project, that project has to have been the subject of an expenditure, that is, activities must have been carried out, thus contributing to attainment of results. This reference base of "projects in progress" contains projects that may have begun, continued or ended in 2004-2005. Moreover, some of these projects that were still in the process of implementation as of March 31, 2005 will be completed during subsequent fiscal years. Their total results will then be reported in future performance reports.

Funds expended on projects in progress are presented in this report under "actual expenditures" and "total expenditures incurred." Actual expenditures are those made by the Agency under projects in progress for a given fiscal year. Total expenditures incurred are those made since the start of the projects being implemented during a given fiscal year. Since projects in progress may have begun during a fiscal year prior to the one being reported on, total expenditures incurred include spending made during previous fiscal years.

These two reference bases are not mutually exclusive. New contribution agreements approved during FY 2004-2005 may also have been the subject of an expenditure, and therefore of activities leading to results. So they are included in the reference base of projects in progress when this document reports on results observed as of March 31, 2005. Appendix 2 explains the scope and limitations of the methodology used to generate the information contained in this report.

1.4.2 Performance context

While the Agency pursues a proactive approach to regional development, its level of activity and the results it achieves largely depend on the dynamism of the enterprises and local and regional economic agents which design and carry out development projects. This dynamism may be affected by several factors, including particularly the prevailing economic situation.

Economic Context

Quebec entered 2004 facing many challenges: the high Canadian dollar was expected to depress exports, imported products from developing nations were increasing their presence at the expense of domestic goods, the softwood lumber industry continued to face trade barriers with the United States and the fishing industry's continued moratorium on several species' stocks was still in place. Despite these challenges, the Quebec economy performed relatively well.

Overall situation

In 2004, Quebec's real gross domestic product (GDP) grew 2.2%, slightly below the national average of 2.8%. Quebec manufacturers produced a record high in shipments throughout the year, completely recovering from the downward slide experienced in 2001 and 2002, as domestic demand again was the main factor propping up the economy. Consumer demand has remained high for the past three years, providing a large source of GDP growth, and this was joined in 2004 by a substantial increase in investment, notably gross fixed capital formation.

Quebec's exports grew 2.4% in 2004 despite the high dollar, while importers took advantage of the high dollar, as imports rose by 8.5% — the largest increase since 2000. This exerted a drag on GDP growth. Exports of non-durable consumer goods, such as clothing, textiles and footwear, which face fierce competition from overseas suppliers, posted either almost no growth or decreased growth in exports.

The current nature of the global economy has had a dramatic impact on Quebec's products. In spite of the importance of technology, five of Quebec's top six industries for shipments were all natural-resource based: primary metals, food, pulp and paper, wood products and petroleum products. Telecommunications and aerospace are two industries in particular that still have not recovered from the downturn experienced a few years ago.

The textile and clothing industry suffered throughout the year, owing to the combined impacts of the strengthened dollar and increased competition arising from the reduction in tariffs for developing nations. Attacked on both these fronts, the sector continued its three-year slide, culminating with the highly publicized announcement of the closure of four textile plants in Huntingdon in December 2004.

One area of the economy that showed strength across the province was construction. Both residential and non-residential projects remained numerous and provided employment for a large number of workers. Housing starts were up 14% in 2004 from 2003, a growth rate double the national average.

Employment grew 1.7% to provide jobs for over 3.6 million people, while the unemployment rate fell from 9.2% in 2003 to 8.5% in 2004, which is well below the average of 10.7% seen over the past 15 years. Perhaps more importantly, the unemployment rate fell in 10 of the 16 administrative regions of Quebec. However manufacturing jobs continued to be lost while gains were made in other sectors. Manufacturing's share of employment continued to fall and represented 17% of total employment in 2004, compared with 19.1% in 1999.

Regional perspective

Employment in the Montréal Census Metropolitan Area (CMA) was 25,000 higher in 2004 than in 2003. Despite this increase, the growth rate (1.4%) was below that of other comparable CMAs in Canada, such as Toronto (2.2%), Calgary (2.8%) and Vancouver (2.1%). Difficulties were faced in the aerospace industry, which is still recovering from the events of 2001, creating important trickle-down effects through the whole supply chain. Employment in manufacturing across the CMA remained below the 300,000 threshold for the second consecutive year and 5% below the level it had attained in 2002. The clothing and textile industry is important in Montréal although the move toward newer product lines, especially technology textiles, has somewhat helped this sector survive the current challenges. The important tourism sector also managed to rebound in 2004, after the SARS impact in 2003, with international visitors increasing 12% between the two years.

In 2004, employment in the Québec City CMA grew by 0.6%, while the Gatineau CMA saw an employment increase of 0.3%. This low growth was due to the current situation of employment within the public sector. In Québec City, for example, employment growth was limited largely by the Government of Quebec's decision to replace only half of retiring civil servants. With the service sector accounting for 85% of employment in these two cities, compared with 75% for the province overall, Gatineau and Québec City were less affected by the problems facing manufacturers. Within the goods producing sector, significant workforces in R&D and other high-knowledge positions, especially nanotechnology, of which Québec City has quickly become a world leader, also permitted both cities to remain somewhat immune from the overseas threat that hampered a large part of Quebec manufacturers, as this threat focussed largely among manufacturers using low-skilled positions and low-knowledge products.

Central regions had to cope with the general downturn in employment in the manufacturing sector. The decline was concentrated in non-resource manufacturing sector production, especially in the textile and clothing sector, which is clustered in several localities among these regions. Continued implementation of higher technology in the production process and a greater level of value-added from its workforce are needed to help these enterprises survive the ever-increasing threat from emerging countries such as China and India.

The remote, mainly rural regions of the province (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay—Lac-St-Jean, Côte-Nord and Nord-du-Québec) continued to be largely resource dependent, which overall provided the province with some of its strongest sectors, notably agriculture and mining, which benefited from high worldwide prices. Other sectors faced ongoing difficulties. The forestry industry continued to be hampered by the trade restrictions imposed by the United States, but benefited from the strong housing market. The forestry industry is going through consolidation of activities, which could accelerate in coming years and will have to adapt to a 20% reduction in allowable cuts following the adoption of *Bill 71*, amending the *Forest Act*. Fishing activities remained well below historical levels owing to the ongoing moratoria on several stocks, creating demands for alternative work in coastal areas.

Seasonal work is also a reality for many people in the remote regions of Quebec. Without an adequate supply of full-time year-round employment, many workers tend to find work whenever it is available, often for short periods at a time. Uncertain work levels place additional pressure on communities, and provide incentives for many to relocate to larger, urban centres, decreasing not only the local labour supply, but also the supply of potential consumers. This can have a negative impact on growth potential in these regions.

It was against the backdrop of this prevailing economic climate, which overall was favourable in 2004, that the Agency worked and invested its human and financial resources in order to achieve its targeted results.

1.4.3 Human and financial resources

In 2004-2005, to deliver products and services to its beneficiaries and generate enduring benefits for Canadians, the Agency had the equivalent of 401 full-time employees across Quebec in its business offices, an office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and a Head Office in Montréal. The difference between total authorities, which stood at 375 full-time equivalents (FTEs), and actual expenditures of 401 FTEs is attributable to the additional resources required in order to meet the regions' demand and needs with respect to regional development.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec *(in millions of dollars)*	Fiscal Year 2004-2005		
	Planned spending	Total authorities	Actual expenditures
Financial resources	*427.9*	*431.7*	*333.1*
■ contributions and grants	*380.4*	*384.3*	*286.3*
■ operations	*47.5*	*47.4*	*46.8*
Human resources (FTEs)	371	375	401

Notes:

1. Section 3 of this report provides further information concerning the Agency's financial performance for FY 2004-2005.
2. Financial resources with respect to operations include the contribution to employee fringe benefit plans and the Minister's salary and car allowance.

As to financial resources, in 2004-2005 the Agency's actual expenditures totalled $333.1 million. Of these, contribution and grant expenditures amounted to $286.3 million, while operating expenditures stood at $46.8 million. The difference between planned spending and actual expenditures is attributable primarily to the deferral to subsequent years of funding for the Infrastructure Canada Program (ICP), a program which comes under the *Improvement of community infrastructure* program activity.

Definitions

▪ Outputs	Direct products or services provided by the Agency to its beneficiaries, namely, enterprises or local and regional development agents.
▪ New contribution agreement	Agreement reached between the Agency and a beneficiary during a given fiscal year for implementation of a development project.
▪ Financial assistance approved	Amount of money subject to a contribution agreement between the Agency and a beneficiary. This amount constitutes a financial commitment toward a beneficiary that may be spread over several fiscal years.

1.4.4 Profile of interventions – Main outputs

During FY 2004-2005, under its mandate, the Agency signed 971 new contribution agreements for the implementation of development projects. The financial assistance approved for these contribution agreements amounted to $182.6 million. The following table presents the Agency's main financial output in line with its Program Activity Architecture.

NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS APPROVED IN 2004-2005

New contribution agreements by strategic outcome and program activity (PA)	Number of new agreements		Financial assistance approved *(in millions of dollars)*	
	2003-2004	2004-2005	2003-2004	2004-2005
Strategic outcome #1 — *Enterprises' competitiveness*	514	463	*114.1*	*87.7*
PA – *Enterprise development*	514	463	*114.1*	*87.7*
Strategic outcome #2 — *Vitality of communities*	596	508	*240.2*	*94.9*
PA – *Improvement of the economic environment of regions*	309	311	*75.4*	*57.2*
PA – *Improvement of community infrastructure*	97	47	*152.3*	*26.7*
PA – *Provision of special adjustment measures*	190	150	*12.5*	*11.0*
Total	1,110	971	*354.3*	*182.6*

The number of new contribution agreements and the financial assistance approved in 2004-2005 were down from 2003-2004, owing primarily to the decline in funds available for approval of new projects under the Infrastructure Canada Program in 2004-2005.

Main outputs – *Innovation—Knowledge economy*

In 2004-2005, excluding interventions for the *Improvement of community infrastructure* program activity, 59% of the financial assistance approved by the Agency under its Innovation development of entrepreneurship and access program for SMEs (IDEA-SME) and Regional Strategic Initiative (RSI) programs was provided for innovation and knowledge economy projects. This level of financial assistance is slightly lower than that provided by the Agency for this type of projects in 2003-2004, or 61% of the total financial assistance approved under those programs.

Main outputs – *Regions experiencing adjustment difficulties*

Excluding new contribution agreements for the improvement of community infrastructure, Agency interventions in 2004-2005 in regions experiencing adjustment difficulties (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine and Saguenay—Lac-Saint-Jean) were at a comparable level to 2003-2004. In fact, 30.5% of the financial assistance approved by the Agency in 2004-2005 went to regions experiencing adjustment difficulties, compared with 29.4% in 2003-2004, thus showing the special, sustained attention the Agency pays to them. The total population of regions experiencing adjustment difficulties represented less than 12% of Quebec's total population.

In addition to the interventions carried out under its mandate, the Agency handled delivery of the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative in the regions of Quebec on behalf of Industry Canada. Some 144 new contribution agreements were signed under this initiative for total financial assistance approved of $12.3 million. The contribution agreements concluded under this initiative help diversify the economy and generate long-term economic impacts in the regions and communities affected by the softwood lumber trade dispute between Canada and the United States.

1.4.5 Agency's main results

The Agency's achievements with regard to the projects it supports are proof positive of its commitment to regional development in Quebec.

The following table provides an overview and a view by intervention priority of the Agency's main documented achievements with respect to all projects in progress in 2004-2005.

The total value of projects in progress is an indicator of the financial effort made by development agents overall, irrespective of funding source, to implement the projects with which the Agency was associated during FY 2004-2005. The Agency made the financial commitment in amount of $952.8 million to support the completion of 2,099 projects that were in progress in 2004-2005. Adding investments from other funding providers, the total value of these 2,099 projects in 2004-2005 stood at $3.8 billion.

The findings of the yearly survey of beneficiaries show that Agency financial support has an incentive effect on the completion of projects by enterprises and local economic agents. In fact, 73.9% of beneficiaries indicate that they would not have been able to complete their projects without financial assistance from the Agency (completion effect). Among the 26.1% of beneficiaries stating that they would have carried out their projects anyway, 60% say they would not have been able to complete their projects within the same timeframe (acceleration effect), and 71.6% consider they would have been unable to carry out their projects on the same scale (increased-scale effect). Also in the annual survey, 51% of these enterprises mentioned having increased their sales figures, by an average of $657,000.

Directly and indirectly, the 2,099 projects in progress, excluding employment results for the Community Futures Program (CFP), had already contributed, as of March 31, 2005, to the creation, transformation and maintenance of more than 14 383 jobs in the different regions of Quebec. This indicator is an estimate of jobs created, maintained and transformed, as of March 31, 2005, as stated by those responsible for projects in progress during FY 2004-2005. Appendix 2 provides further information on this subject.

While not constituting targeted short- or medium-term results, enhancement of prosperity and job creation are among the Agency's ultimate goals; they can be fully achieved only in the long term, at the end of a long chain of ripple effects which is beyond the scope of this annual performance monitoring report. The Agency's strategy anticipates that jobs created and maintained in the short term will increase in number in the medium and long term, as the effects of the projects that were in progress in 2004-2005 gain in scope and mature.

DEPARTMENTAL PERFORMANCE

Main results observed as of March 31, 2005[1]

Number of projects in progress in 2004-2005	**2,099**
Indicator of promotion of regional development	
■ total value of development projects in progress (total cost, irrespective of funding source)	$1.5 billion
Incentive effect of financial assistance	
■ proportion of beneficiaries stating that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect)	73.9%
Indicators of enterprises' competitiveness	
■ proportion of respondent enterprises stating increased sales[2]	51.0%
■ average sales increase	$657,000
Indicators associated with vitality of communities	
■ total value of development projects in progress (total cost, irrespective of funding source)	$2.2 billion
■ initiatives stemming from local agents owing to services provided by Agency-funded development organizations	194
Agency's financial commitment to encourage completion of projects in progress in 2004-2005	
■ total value of financial assistance approved by the Agency	$932.8 million
■ actual expenditures in 2004-2005	$286.1 million
■ total expenditures incurred (including spending from prior years)	$503.3 million

Intervention priority[3] ***Innovation—Knowledge economy***	
Number of projects in progress	**916**
Indicator of enterprises' competitiveness	
■ proportion of respondent SMEs stating increased sales[2]	50.1%
Indicator of effect of completion of innovation projects	
■ proportion of respondent SMEs stating that the main result of their project was:	
– reduction in production costs	26.3%
– improvement in corporate business processes	26.5%
– commercialization of new products or services	24.8%
– enhancement of productivity	8.7%
– grant of patent	2.2%
– other results	11.3%
Expenditures made to generate the results shown above	
■ actual expenditures in 2004-2005	*$101.3 million*
■ total expenditures incurred	*$175.6 million*

Intervention priority ***Regions experiencing adjustment difficulties***	
Number of projects in progress[4]	**690**
Indicator of support to regions experiencing adjustment difficulties	
■ total value of development projects in progress (total cost, irrespective of funding source)	*$486.7 million*
Indicator of entrepreneurship effect	
■ enterprises in pre-startup, startup or expansion	1,287
Employment indicator	
■ jobs created, transformed or maintained	3,592
Local empowerment indicator	
■ initiatives originating locally as a result of services provided by development organizations funded by the Agency	168
Expenditures made to generate the results shown above	
■ actual expenditures in 2004-2005	*$62.9 million*
■ total expenditures incurred	*$124.5 million*

Notes:

1. Part of the medium-term results and most of the long-term results generated by the Agency's interventions are not shown in this report, thereby underestimating the scale of the results of projects funded by the Agency. As the departmental performance report is a yearly reporting document, the report and its underlying methodology lack the hindsight required to document ripple effects, which spread and grow over time. But ripple effects are the main results targeted by the Agency's actions. Evaluation reports on the Agency's interventions should be referred to for a more complete picture of the scale of the regional development results achieved. The results presented are those gathered with respect to projects in progress. While these results are presented in various ways (by intervention priority, by strategic outcome), they are always, except where otherwise indicated, the same results observed. Using the data presented in this table to generate effectiveness ratios may lead to erroneous conclusions.

2. The total value of projects in progress is the indication of the financial effort invested by all enterprises and economic development agents, irrespective of funding source, to carry out projects with which the Agency was associated during FY 2004-2005.

3. The proportion of beneficiaries having completed their projects who stated that they would not have been able to complete their projects without Agency assistance was 71.9% (or 442 out of a total of 598 respondents). Among respondents who said they would have been able to carry out their projects without Agency financial support, 26.1%, or 156 out of a total of 598 respondents, 71.6% (or a 111) stated that they would not have been able to see through their projects on the same scale, while 59.6% (or a 93) responded that they would not have been able to complete their projects within the same timeframe without financial assistance from the Agency.

4. Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose project is completed** who stated that their sales had increased. The annual survey questions on this topic were as follows: (1) Did the project funded by Canada Economic Development enable your enterprise to increase its sales? (200 respondents out of a total of 392; 51.0%); (2) By approximately how much (in $CAN) did your sales increase as a result of this project (minimum mean of 5% = $617,045).

5. This indicator presents financial assistance provided under the IDE-A-SME, RSL CTP programs, the Canadian Support Program for the Gaspesie—Iles-de-la-Madeleine Economy, the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities and the Infrastructure Canada Program for projects whose outcomes are presented in this report, that is, projects in progress in 2004-2005. Since many of these projects were active prior to FY 2004-2005 and will remain active in subsequent fiscal years, the financial assistance provided for projects being reported on exceeds actual expenditures incurred for those projects in 2004-2005. Generally speaking, more than 40% of projects are completed within a 12-month period, 35% of projects are spread over 12-24 months, while fewer than 25% are spread over more than 24 months.

6. The number of projects in progress, actual expenditures and total expenditures incurred for the intervention priorities are not mutually exclusive (e.g., innovation projects may be funded in regions experiencing adjustment difficulties). Moreover, the total of actual expenditures for that of total expenditures incurred for the intervention priorities does not represent the total of the Agency's actual spending, but only part of it. The difference between the two amounts comprises the Agency's day-to-day activities (i.e., activities other than the two intervention priorities mentioned above).

7. See note 4 above. The same indicator is studied here. However, only projects completed in *Innovation—Knowledge economy* were considered in calculating the percentage (172 respondents out of a total of 343; 50.1%).

8. Enterprises contacted for the annual survey **whose *Innovation—Knowledge economy* projects are completed** who stated that the main result of their project was: (1) reduction in production costs (61 respondents out of 230; 26.5%); (2) improvement in corporate business processes (61 respondents out of 230; 26.5%); (3) grant of patent (5 respondents out of 230; 2.2%); (4) enhancement of productivity (20 respondents out of 230; 8.7%); (5) commercialization of a new product or service (57 respondents out of 230; 24.8%); or other results (26 respondents out of 230; 11.3%).

9. For Agency interventions in regions experiencing adjustment difficulties, only projects in progress in the following regions are taken into consideration: Abitibi-Temiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Cote-Nord, Gaspesie—Iles-de-la-Madeleine, Nord-du-Quebec and Saguenay—Lac-Saint-Jean. In addition, projects supported under the Infrastructure Canada Program were excluded from the total.

Main results – *Innovation—Knowledge economy*

Excluding projects under the ICP, some 916 innovation and knowledge economy projects were being implemented in 2004-2005. The total value of these projects, irrespective of funding sources, was $1.5 billion. Financial assistance approved by the Agency for all these projects together amounted to $329.5 million. The Agency's actual expenditures in 2004-2005 to implement these projects stood at $101.3 million, while its total expenditures incurred as of March 31, 2005 (including investment from prior years) came to $175.6 million.

In the annual survey, 86.4% of respondent enterprises whose projects were associated with innovation and the knowledge economy stated that they had a research and development budget. The average amount earmarked for research and development was $238,000. Over the past year, 51.4% of these enterprises stated that they had increased this budget.

Among enterprises whose innovation and knowledge economy projects were completed, 26.5% stated that the main result of their project was a reduction in production costs, while another 26.5% stated that their main result was an enhancement of their enterprise's business processes. Reduction in production costs and enhancement of corporate business processes are results that can lead to an eventual improvement in enterprises' competitiveness.

Finally, respondent enterprises whose innovation and knowledge economy projects were completed stated that they had created, maintained or transformed more than 2,700 jobs in the regions of Quebec.

Main results – *Regions experiencing adjustment difficulties*

When the Agency intervenes in regional development in Quebec, its goal is to encourage the local community to take charge of its own development.

At the top of its intervention priorities, the Agency pays special attention to regions and communities experiencing adjustment difficulties. In 2004-2005, 690 projects were in progress in those regions, representing some $500 million in total investment for economic diversification and development. Within the framework of these 690 projects, directly through the Agency or indirectly through services provided by the intermediary groups it funds, more than 1,250 enterprises are in pre-startup phase, have been started up or are expanding. Also in these regions experiencing economic adjustment difficulties, the Agency has contributed to the creation, transformation or maintenance of more than 3,500 jobs.

The results observed as of March 31, 2005 show that, through the efforts of Agency-funded development organizations, such as the CFDCs, more than 160 initiatives originating in the community will be carried out over the next few years in these regions. These initiatives take the shape of growth-generating strategies or projects for the development of these regions. Their number is an indicator of their dynamism and vitality.

1.4.6 Achievements with respect to commitments

The following text boxes present the results observed by the Agency with respect to its main commitments (examples of targets as to planned results) made in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* (RPP). In 2004-2005, the Agency changed its planning and reporting structure to adopt a new Program Activity Architecture. The commitments made in the 2004-2005 RPP were therefore classified accordingly in the the text boxes.

Explanation of performance

The Agency's performance in 2004-2005 is satisfactory overall. The Agency will have some progress to make to ensure that it achieves all the objectives established for 2004-2007 period. The government's expenditure review affected the Agency's performance in 2004-2005, and will also have an impact in the medium term. The following text box briefly explains this impact.

Program activity: *Enterprise development*

Agency performance with respect to this program activity is satisfactory. Only the Agency's interventions in the *Establishment of strategic enterprises*, *Commercialization and exports* and *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages* program sub-activities will require adjustments so that the objectives established for 2004-2007 can be met.

The funding awarded by the Agency in 2004-2005 under the *Establishment of strategic enterprises* program sub-activity did not contribute to the creation of technology incubators. Nevertheless, the steps taken by Agency staff with the agents and actors concerned are progressing satisfactorily. As a result, over the next few years, if sustained involvement is forthcoming from all the parties concerned during project development, four sectoral technology incubators will be set up that is, in the Bas-Saint-Laurent in marine science and technology and the bio-food sector; and in the Montérégie in horticulture and space technology.

As with the establishment of technology incubators, projects under the *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages* program sub-activity require the co-operation of several stakeholders and development agents. Since the Agency does not control all the factors leading to the implementation of this type of project, sustained effort over several years is necessary to mobilize and ensure joint action from the stakeholders and agents concerned. By continuing the approaches initiated in 2004-2005, the Agency expects to attain the established objective of $250 million (total value of projects supported) as of March 31, 2007.

Under the *Commercialization and exports* program sub-activity, having led to the commercialization of innovative products by 55 enterprises, the Agency will have to make additional efforts to attain, as of March 31, 2007, the objective of 300 enterprises. During the fiscal year, an evaluation of Agency interventions in innovation and the knowledge economy drew the same conclusion with regard to commercialization of innovation.

Information on results obtained through the annual survey of beneficiaries showed that commercialization of new products or services is also the main outcome of many innovation and knowledge economy projects.

Strategic outcome #1: *Enterprises' competitiveness*

PROGRAM ACTIVITY: *ENTERPRISE DEVELOPMENT*

PROGRAM SUB-ACTIVITIES	EXAMPLES OF TARGETS AS TO PLANNED RESULTS 2004-2007	RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2005	EXTENT OF ACHIEVEMENT
General information and awareness	▪ Approximately 80% of the information conveyed in response to 1-1.5 million expected information requests will have been deemed helpful by the enterprises benefiting from it, and will have been used to inform their business decisions.	▪ An evaluation of the Quebec component of Canada Business Service Centres (CBSCs) is scheduled for fall 2005. It will provide the Agency with part of the information required on that commitment. As of March 31, 2005, more than 850,000 information requests had been processed in person or electronically under the CBSC initiative administered in Quebec by the Agency.	N/A
Establishment of strategic enterprises	▪ Three new incubators will have been established to guide young technological enterprises in their pre-startup and startup.	▪ Funding awarded by the Agency in 2004-2005 did not contribute to the establishment of a new technology incubator.	✥
	▪ Some 350 enterprises deemed strategic will have been created or will have expanded in the different regions of Quebec.	▪ As of March 31, 2005, 232 enterprises were in pre-startup, startup or expansion phase as a result of the services provided by organizations funded to that end by the Agency.	✓
New business practices	▪ Some 400 enterprises will have introduced new business practices.	▪ As of March 31, 2005, 769 SMEs had adopted a new business practice through the services provided by organizations funded to that end by the Agency.	✓✓✓
Innovation (processes, equipment and products)	▪ Some 250 enterprises will have carried out innovation projects.	▪ Specifically under this program sub-activity as of March 31, 2005, the Agency had signed 186 new contribution agreements with SMEs for the completion of innovation projects for total financial assistance of $23.8 million.	✓

Continued on page 34

Notes:
1. N/A: Information not available

Legend: ✓✓✓ Target surpassed
✓✓ Target achieved
✓ Target being achieved
✥ Progress to be made
✢ Target revised during fiscal year

Continued from page 33

PROGRAM SUB-ACTIVITIES	EXAMPLES OF TARGETS AS TO PLANNED RESULTS 2004-2007	RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2005	EXTENT OF ACHIEVEMENT
Commercialization and exports	▪ Some 200 enterprises will have made sales on new markets.	▪ As of March 31, 2005, some 203 SMEs had made sales on new markets. For some of these (n = 65), the value of these sales stood at $81 million.	✓✓
	▪ Some 300 enterprises will have commercialized innovative products.	▪ Commercialization of new products had been carried out by 55 SMEs as of March 31, 2005 as a result of services provided by organizations funded to that end by the Agency.	✣
Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	▪ $250 million invested (total value of projects supported) by various economic development agents to reinforce knowledge-based competitive advantages.	▪ As of March 31, 2005, the total value of new contribution agreements signed by the Agency (n = 24; total cost) was $56.4 million.	✣
	▪ Regional focuses of excellence (biotechnology, aluminum, aerospace, marine technology) reinforced through enhancement of products of research.	▪ The Agency contributed to the reinforcement of regional focuses of excellence by investing, for instance: $3 million in the establishment of the *Technocentre Eolien inc* in Murdochville, in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region; and $1.5 million for the acquisition of equipment for Maritime Innovation's prototyping workshop in the Bas-Saint-Laurent.	✓

Legend:
- ✓✓✓ Target surpassed
- ✓✓ Target achieved
- ✓ Target being achieved
- ✣ Progress to be made
- ✢ Target revised during fiscal year

PROGRAM ACTIVITY:
IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT OF REGIONS

PROGRAM SUB-ACTIVITIES	EXAMPLES OF TARGETS AS TO PLANNED RESULTS 2004-2007	RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2005	EXTENT OF ACHIEVEMENT
Local capability to take charge of local development	■ Some 500 initiatives (strategy, plans) stemming from the local and regional milieu.	■ As of March 31, 2005, 118 initiatives have been listed as stemming from the local and regional milieu as a result of the efforts of development organizations supported financially by the Agency.	✣
	■ Some one million foreign tourists drawn to the regions of Quebec.	■ Specifically under this program sub-activity, as of March 31, 2005, more than 4.7 million tourists had been drawn to the regions of Quebec.	✔✔✔
Economic enhancement of regional development potential	■ Some 500 000 foreign visitors take part in events supported or visit regional tourist attractions enhanced with Agency assistance.	■ As of March 31, 2005, more than 1.7 million visitors had participated in events or visited regional tourist attractions supported by the Agency.	✔✔✔
	■ Some $250 million invested (total value of projects approved) by various economic development agents to enhance regional assets.	■ As of March 31, 2005, the total value of new contribution agreements signed by the Agency (n = 62; total cost) was $93.8 million.	✔
Development of small enterprises	■ Some 2,500 small enterprises of local or regional scope will have been created or will have expanded in the different regions of Quebec.	■ Some 2,690 enterprises were in pre-startup, startup or expansion phase as of March 31, 2005, in the different regions of Quebec.	✔✔

Note:

1 The information gathered on this indicator comes from organizations which conduct international promotion of Quebec regions. It is cumulative, that is, if a project of this type has been in progress for several years, the foreign visitors and tourists drawn since the project began are counted and included in the report, as well as the total expenditures incurred.

Legend:
- ✔✔✔ Target surpassed
- ✔✔ Target achieved
- ✔ Target being achieved
- ✣ Progress to be made
- \+ Target revised during fiscal year

PROGRAM ACTIVITY:
IMPROVEMENT OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE[1]

PROGRAM SUB-ACTIVITIES	EXAMPLES OF TARGETS AS TO PLANNED RESULTS 2004-2007	RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2005	EXTENT OF ACHIEVEMENT
Water quality	▪ Some 440 projects carried out to enable municipalities to comply with the new drinking water quality regulations and upgrade wastewater treatment so as to reduce pollution	▪ As of March 31, 2005, 411 projects were registered under this program sub-activity targeting improvement in water quality.	✓
Highways and public transit	▪ Some 350 projects carried out to improve the safety of highways, bridges and other municipal engineering structures.	▪ To improve highway safety and the safety of bridges and other municipal engineering structures, as of March 31, 2005, 360 projects were registered under this program sub-activity.	✓✓
Assets with economic, urban and regional impact	▪ Some 120 projects carried out to support economic growth and enhance community assets with an economic role.	▪ As of March 31, 2005, some 122 projects were registered under this component of the ICP.	✓✓

Note:

1. Since approval of projects under the Infrastructure Canada Program was initially to terminate on March 31, 2005, the examples of targets as to planned results selected by the Agency had to be spread over a single fiscal year.

PROGRAM ACTIVITY:
PROVISION OF SPECIAL ADJUSTMENT MEASURES

PROGRAM SUB-ACTIVITY	EXAMPLE OF TARGETS AS TO PLANNED RESULTS 2004-2007	RESULTS OBSERVED AS OF MARCH 31, 2005	EXTENT OF ACHIEVEMENT
Communities' adjustment to economic shocks	▪ Continuation until March 31, 2005, of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities.	▪ In 2004-2005, the Agency signed 105 new contribution agreements under the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities. Financial assistance approved stood at $8.1 million. ▪ The evaluation report on this initiative, ending as of March 31, 2005, is available on the Agency's Web site.	✓✓

Legend:
- ✓✓✓ Target surpassed
- ✓✓ Target achieved
- ✓ Target being achieved
- ❖ Progress to be made
- ✢ Target revised during fiscal year

With regard to the *New business practices* program sub-activity, the Agency had underestimated its anticipated results. This underestimation is attributable to the gradual evolution in approval of projects under this program sub-activity. A few years back, when this new activity was launched, few projects were approved under it. But the results observed reveal that the Agency is reaping a greater harvest from its efforts to promote advanced business practices (benchmarking, strategic planning, e-business, etc.) than it had forecast. The 769 enterprises which have adopted new business practices are likely to be more competitive on their markets.

IMPACT OF THE GOVERNMENT'S EXPENDITURE REVIEW ON THE AGENCY'S LEVEL OF ACTIVITY AND PERFORMANCE

During FY 2004-2005, being called upon to contribute to the reallocation exercise as part of the government's expenditure review, the Agency had to implement the following measures, whose impact will be spread over several years:

- reduction in capital funding (buildings) (main program sub-activity concerned: *Economic enhancement of regional development potential*)
- consolidation of funding of tourism promotion activities and organizations (main program sub-activity concerned: *Local capability to take charge of local development*).

These choices will likely have a medium-term impact on the tourist attraction capability of Quebec's regions. The Agency will be in a position to evaluate the impact of these choices more accurately in a few years.

Program activity: *Improvement of the economic environment of regions*

Agency performance with respect to this program sub-activity is more than satisfactory. Additional effort will have to be made to achieve one of the objectives established under the *Local capability to take charge of local development* program sub-activity. Moving beyond that program sub-activity, the results for the number of initiatives originating in the local milieu are higher when they are compiled for all projects in progress in 2004-2005. The results observed rise to 395 initiatives originating in the local milieu as a result of services provided by development organizations.

The Agency underestimated the expected results for most program sub-activities making up this program activity. It will have to adjust accordingly in order to establish realistic targets as to anticipated results that can be monitored.

Program activity: *Improvement of community infrastructure*

In early FY 2005-2006, approval of projects under the Infrastructure Canada Program was extended to December 2005. This extension will enable the Agency, in conjunction with the Government of Quebec, to approve the implementation of projects for the total amount of the budget envelope dedicated to the program.

Program activity: *Provision of special adjustment measures*

The Agency fulfilled its commitment to continue the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities until March 31, 2005.

Link with *Canada's performance*

Information on performance and results contained in this report contributes to that found in the Treasury Board of Canada Secretariat paper entitled *Canada's Performance*, under the headings "Canada's Economy," "Society, Culture and Democracy" and "Aboriginal Peoples." To the extent that the Agency works with many local and regional development agents in the regions of Quebec, and with several levels of government, the results achieved by the Agency constitute only one of the many factors contributing to regional development in Quebec and to variations in the major socio-economic indicators identified in *Canada's Performance*, such as employment, gross domestic product or gross domestic expenditures on research and development.

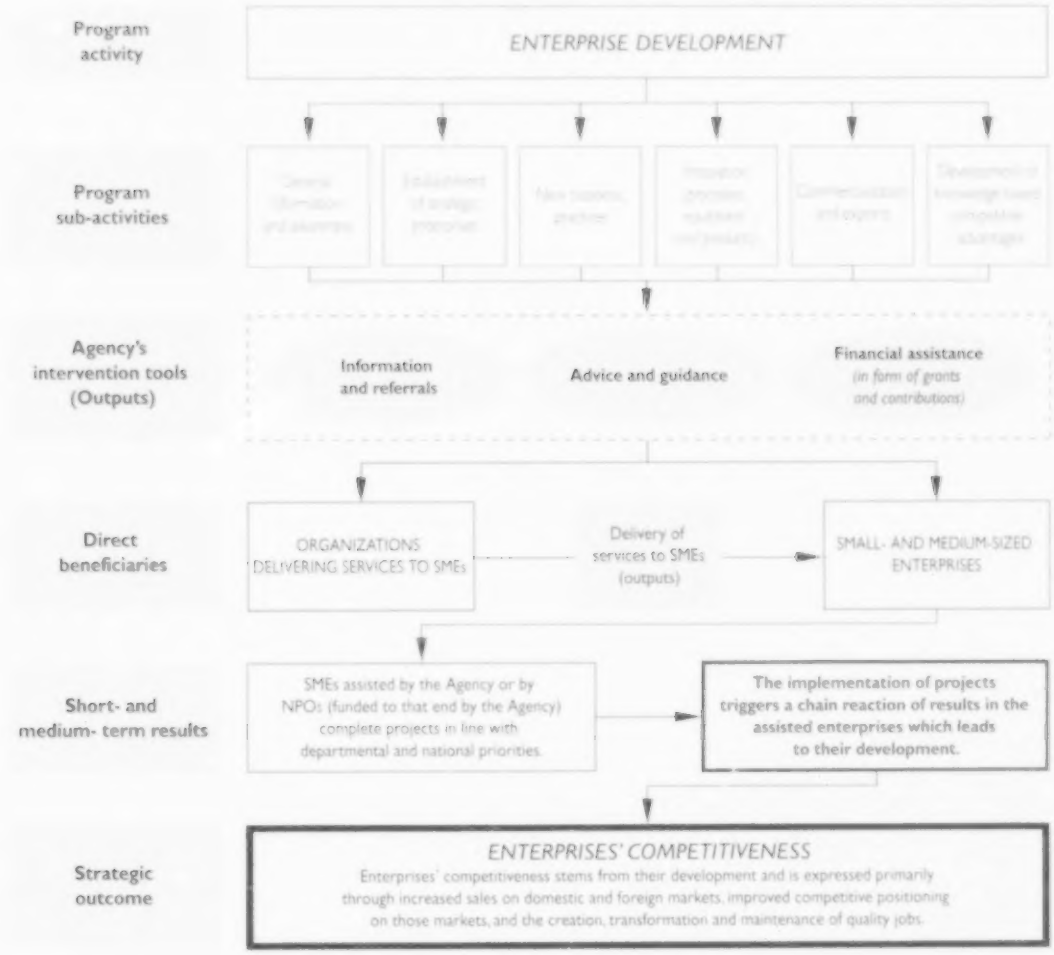
Section 2

ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic outcome #1: *Enterprises' competitiveness*

The first strategic outcome targeted by the Agency is *Enterprises' competitiveness*, and the Agency focusses on *Enterprise development* to achieve it.

2.1.1 Program activity: *Enterprise development*


Program activity
ENTERPRISE DEVELOPMENT
Program sub-activities
Agency's intervention tools (Outputs)
Information and referrals
Advice and guidance
Financial assistance
(in form of grants and contributions)
Direct beneficiaries
ORGANIZATIONS DELIVERING SERVICES TO SMEs
Delivery of services to SMEs (outputs)
SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
Short- and medium- term results
SMEs assisted by the Agency or by NPOs (funded to that end by the Agency) complete projects in line with departmental and national priorities.
The implementation of projects triggers a chain reaction of results in the assisted enterprises which leads to their development.
Strategic outcome
ENTERPRISES' COMPETITIVENESS
Enterprises' competitiveness stems from their development and is expressed primarily through increased sales on domestic and foreign markets, improved competitive positioning on those markets, and the creation, transformation and maintenance of quality jobs.

To make Quebec enterprises more competitive, Canada Economic Development fosters innovation and productivity enhancement, among other things.

To maintain their competitiveness and grow in a context of economic globalization and accelerating technological progress, enterprises have to obtain strategic intelligence and incorporate it in their decision-making. They have to be flexible and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also in their interest to adopt advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting, e-business and so on. And they have to keep up to date on the products of pre-commercial research so as to be able to seize new business opportunities.

Canada Economic Development contributes to the development of enterprises by helping them carry out projects involving innovation, exporting, adoption of new business practices, and more besides. The previous diagram presents the Agency's areas of intervention (program sub-activities). To do so, the Agency uses its range of intervention tools, as described in Appendix 1. The Agency uses financial assistance as an incentive, when it has solid grounds to believe that certain projects would not be carried out without such assistance or would not be carried out on the same scale or within the same timeframe. The Agency also contributes to the financing of organizations which offer enterprises a continuum of general or specialized services. Furthermore, to work toward the objectives of the Government of Canada, which recently acknowledged the growing contribution of social economy enterprises to the social and economic vitality of Quebec's communities, the Agency facilitates access to funding for entrepreneurs and social economy enterprises and furthers the development of their competencies and capabilities.

In intervening for *Enterprise development*, the Agency fosters *Innovation—Knowledge economy* and pays special attention to *Regions experiencing adjustment difficulties*, its two intervention priorities.

The Agency's efforts for enterprise development should generate as a result more dynamic, more competitive enterprises capable of generating greater prosperity and more jobs in their home regions. In the context of market globalization, it is clear that export growth contributes strongly to increasing the prosperity of a region's residents and their employment income. Consequently, in terms of results, the Agency sets special store by increases in enterprises' sales and exports.

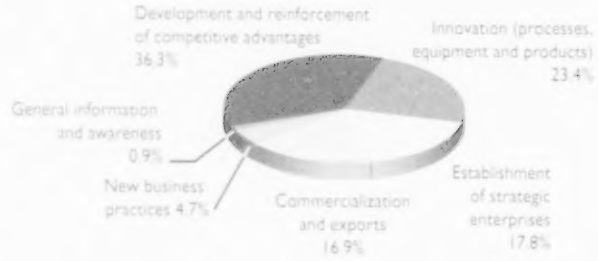
Main results observed for *Enterprise development*

The following table presents the resources invested as well as the main results observed in the context of the *Enterprise development* program activity. The results are presented by type of beneficiary supported by the Agency, that is, enterprises and business service organizations.

ENTERPRISE DEVELOPMENT

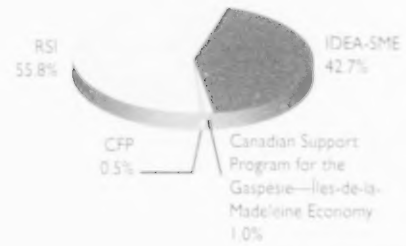
Resources invested to generate the results shown below	2004-2005
number of projects in progress	897
actual expenditures (for targeted fiscal year only)	*$106.8 million*
total expenditures incurred (including spending from prior years)	*$189.9 million*
total value of financial assistance approved by the Agency	*$156.2 million*
total cost of projects in progress, irrespective of funding source.	*$1.5 billion*

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM SUB-ACTIVITY


Development and reinforcement of competitive advantages 36.3%
Innovation (processes, equipment and products) 23.4%
General information and awareness 0.9%
New business practices 4.7%
Commercialization and exports 16.9%
Establishment of strategic enterprises 17.8%

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY TYPE OF CONTRIBUTION PROVIDED

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM



ORGANIZATIONS

Main results observed through Agency beneficiaries[1]	2004-2005
Indicators of impacts through business service organizations' clients	
enterprises in pre-startup phase, startup or expansion	420
enterprises having adopted or integrated a new business practice	1,044
enterprises having developed an innovation action plan	703
enterprises having developed a new or improved product	422
new exporters	214
enterprises having commercialized a new or improved product	85
enterprises having made sales on new markets.	179
Employment indicator	
jobs created, transformed or maintained.	4,640

Continued on page 42

Continued from page 41

ENTERPRISE DEVELOPMENT

ENTERPRISES

Indicators of the impact of enterprise projects

Commercialization and exports

■ new exporters[2]	67
■ proportion of respondent enterprises stating that the assistance received enabled them to make sales on new markets[3]	69.8%
■ total sales on new markets.	*$93.0 million*

Innovation and productivity[4]

■ proportion of respondent enterprises stating that the main result of their project was:	
⌟ reduction in production costs	26.6%
⌟ improvement in corporate business processes	29.4%
⌟ a patent	2.7%
⌟ commercialization of new products or services	21.7%
⌟ enhancement of productivity	7.6%
⌟ other results.	12.0%

Establishment of enterprises, capital projects or expansion[5]

■ proportion of respondent enterprises stating that the main result of their project was:	
⌟ increase in production capacity	29.2%
⌟ enhancement of productivity	12.5%
⌟ modernization or technology upgrade	33.3%
⌟ enterprise startup	12.5%
⌟ other results.	12.5%

Business growth indicators[6]

■ proportion of respondent enterprises stating increased sales	50.6%
■ average sales increase.	*$665,000*

Employment indicator[7]

■ jobs created, transformed or maintained.	2,722

Notes:

1 The results are presented in line with the type of beneficiaries supported by the Agency. Information on results for business service organizations is compiled by the Agency's business office advisors in the context of an annual collection of information on results. The information on results concerning enterprises comes from an annual telephone poll conducted by an independent firm. It is important to specify that the results presented concerning enterprises refer to projects that were completed in 2004-2005. So the total resources invested include expenditures for business projects that are still in progress for which no information on results is presented in this table. Using the data in this table to generate effectiveness ratios may lead to erroneous conclusions.

2 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose commercialization and export project is completed** stating that they did not export before they received assistance from the Agency (67 respondents out of 117; 57.3%).

3 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose commercialization and export project is completed** stating that the assistance received enabled them to make sales on new markets (81 respondents out of 116; 69.8%).

4 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose innovation and productivity project is completed** stating that the main result of the project was: (1) reduction in production costs (49 respondents out of 184; 26.6%), (2) improvement in corporate business processes (54 respondents out of 184; 29.4%), (3) grant of patent (5 respondents out of 184; 2.7%), (4) commercialization of new products or services (40 respondents out of 184; 21.7%), (5) enhancement of productivity (14 respondents out of 184; 7.6%) and (6) other results (22 respondents out of 184; 12.0%).

5 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose enterprise establishment, capital or equipment acquisition project is completed** stating that the main result of the project was: (1) increase in production capacity (7 respondents out of 24; 29.2%), (2) enhancement of productivity (3 respondents out of 24; 12.5%), (3) corporate modernization or technology upgrade (8 respondents out of 24; 33.3 %), (4) startup of a new enterprise (3 respondents out of 24; 12.5%), and (5) other results (3 respondents out of 24; 12.5%).

6 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose enterprise development project is completed** stating increased sales (165 respondents out of 326; 50.6%). The average sales increase was calculated using a trimmed mean of 5%, eliminating extreme values.

7 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose enterprise development project is completed** stating that they created (n= 167, total = 1,024), maintained (n = 178, total = 1,231) or transformed (n = 98, total = 467) jobs.

The total value of the 897 projects being undertaken in 2004-2005 for *Enterprise development* was close to $1.5 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures during this fiscal year amounted to $106.8 million, while total expenditures incurred as at March 31, 2005 for projects in progress in 2004-2005 stood at more than $185 million.

Main results – business service organizations

A substantial number of the development agents receiving a financial contribution from the Agency under the first strategic outcome are non-profit organizations. The services delivered by these organizations are of two kinds: general services (information or referral, for instance) or specialized services to enterprises in the regions of Quebec (e.g., technology transfer, exports). As identified in the table above, one of the first results of Agency interventions with business service organizations is to enable them, by means of financial and non-financial support, to offer a broad range of products and services to enterprises in such areas of expertise as advanced business practices, innovation, exports and commercialization. Indeed, in a yearly survey conducted by an independent firm, business service organizations were asked to talk about the impact of the products and services provided to them by the Agency. The table below presents the survey findings.

Business service organizations' perception of the Agency[1]	Agree (Percentage)
Canada Economic Development	
• helped enhance the organization's service offering	95.7
• helped reach a larger number of clients	86.6
• had an effect on financial participation by other funders	80.3
• is an essential partner in fulfilling the organization's mandate	92.5
• contributed significantly to development of the sector of activity	92.5
• constitutes a gateway to other federal partners	58.0
• helped establish cooperation or linkages with other local organizations	64.5

Note:
1 Annual survey 2005, n = 424

The Agency's collaborators offer services to enterprises throughout Quebec. On an ongoing basis, the Agency pays special attention to the timeliness, accessibility and helpfulness of the services delivered to enterprises via its network of collaborators. By funding the projects of organizations offering services to enterprises, the Agency ensures, among other things, that it extends its reach and the effectiveness of its interventions with enterprises in Quebec, is always attuned to their needs and fosters their development fully.

As presented in the table on results for *Enterprise development*, as of March 31, 2005, business service organizations' activities in support of enterprises led to the pre-startup, startup and expansion of more than 400 enterprises in the regions of Quebec. They also contributed to the adoption of new business practices (e-business, benchmarking practices, etc.) by more than 1,000 enterprises and the implementation of innovation action plans by more than 700 SMEs.

Business service organizations also provide services associated with commercialization of products and services and with exports. As of March 31, 2005, these services helped 214 SMEs export their products and services for the first time and 85 enterprises to commercialize a new or improved product.

Furthermore, the numerous products and services provided by business service organizations contributed to the creation, maintenance or transformation of more than 4,640 jobs in the different regions of Quebec.

Main results – enterprises

The Agency's direct interventions with enterprises in the regions of Quebec for the implementation of projects generates results with respect to their development, growth and competitiveness.

As presented in the table of results for *Enterprise development*, in the annual survey, 69.8% of enterprises whose commercialization or export project has been completed stated that the assistance received from the Agency enabled them to make sales on new markets. The total value of these sales was $93.0 million. As to the beneficiaries whose innovation and productivity projects were completed, 29.4% stated that the main result of their project was improvement in corporate business processes, while 26.6% stated instead that their production costs had been reduced.

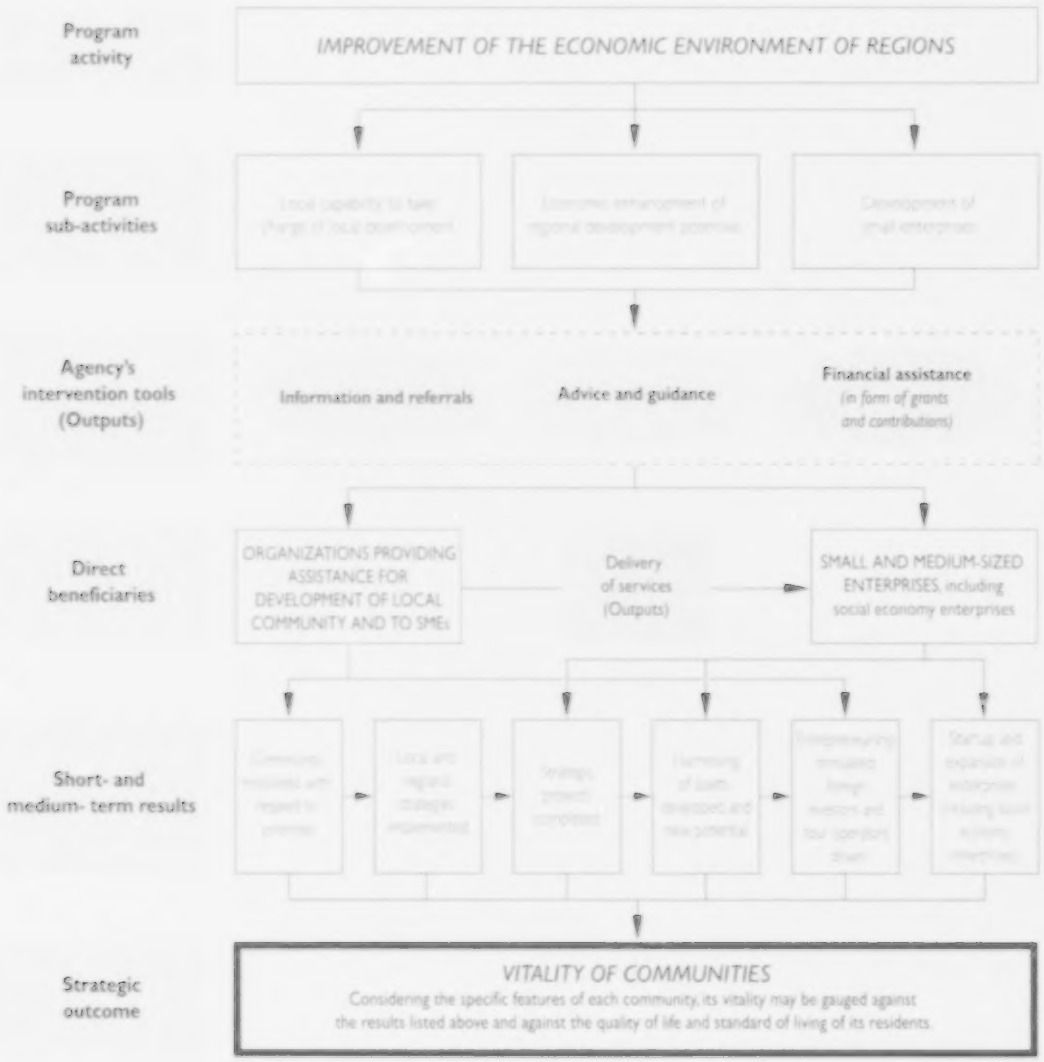
Some 50.6% of enterprises receiving assistance whose projects have been completed stated in the annual survey that they had increased their sales figures as a result of the financial assistance provided by the Agency. The average increase in sales was approximately $665,000.

Finally, the Agency's direct support to enterprises contributed to the creation, maintenance and transformation of 2,722 jobs in the different regions of Quebec.

2.2 Strategic outcome #2: *Vitality of communities*

The second strategic outcome targeted by the Agency is *Vitality of communities*. To achieve this strategic outcome, the Agency focusses on *Improvement of the economic environment of regions*, *Improvement of community infrastructure* and *Provision of special adjustment measures*.

2.2.1 Program activity: *Improvement of the economic environment of regions*


Program activity
IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT OF REGIONS
Program sub-activities
Agency's intervention tools (Outputs)
Information and referrals
Advice and guidance
Financial assistance
(in form of grants and contributions)
Direct beneficiaries
ORGANIZATIONS PROVIDING ASSISTANCE FOR DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITY AND TO SMEs
Delivery of services (Outputs)
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, including social economy enterprises
Short- and medium- term results
Strategic outcome
VITALITY OF COMMUNITIES
Considering the specific features of each community, its vitality may be gauged against the results listed above and against the quality of life and standard of living of its residents.

In the context of the first strategic outcome, the Agency emphasizes the development of enterprises and their competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the competitiveness challenge alone. Their ability to deal with international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the Agency contributes to improving the economic environment of regions.

To contribute to improvement of the economic environment, the Agency supports non-profit organizations providing services on a local or regional basis. These comprise local, regional and sectoral bodies acting in concert with and mobilizing the local community so that it takes charge of its own development. These organizations:

- disseminate information on their region's economic development issues
- produce analyses on development opportunities
- raise local awareness of new trends and challenges
- help economic development agents upgrade their competencies.

The Agency also supports not-for-profit organizations which stimulate entrepreneurship as well as the startup and expansion of small enterprises of local or regional scope.

In keeping with the goal to create an environment conducive to development, the Agency also supports non-profit organizations and enterprises to enable them to carry out growth-generating projects for their regions. These projects consist among other things in enhancing development potential, including tourist attractions. In several regions, they are the pride of residents as well as being major engines of regional economic development. These projects contribute to:

- strengthen social cohesion
- stimulate entrepreneurship in the regions
- reinforce their entrepreneurship
- extend their national and international outreach
- attract foreign investors, tourists and travellers.

By intervening for *Improvement of the economic environment of regions*, the Agency also fosters *Innovation—Knowledge economy* and pays special attention to *Regions experiencing adjustment difficulties*, its two intervention priorities.

Through financial assistance to organizations implementing growth-generating projects in their region, the Agency's goal is for enterprises to take advantage of these projects and that their growth leads to an increase in economic activity, employment and earned income.

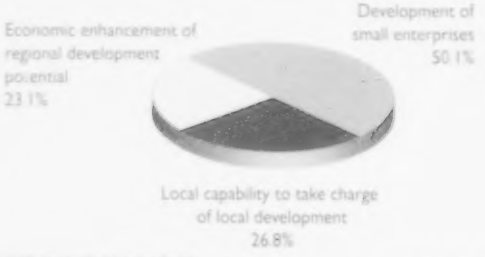
Main results observed for *Improvement of the economic environment of regions*

The following table presents the resources invested and the main results observed as of March 31, 2005 with respect to *Improvement of the economic environment of regions*. The results presented stem primarily from development organizations operating in the different regions of Quebec.

IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT OF REGIONS

Resources invested to generate the results shown below	2004-2005
■ number of projects in progress	723
■ actual expenditures (for targeted fiscal year only)	*$82.8 million*
■ total expenditures incurred (including spending from prior years)	*$218.4 million*
■ total value of financial assistance approved by the Agency	*$333.4 million*
■ total cost of projects in progress, irrespective of funding source.	*$1.4 billion*

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM SUB-ACTIVITY



TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY TYPE OF CONTRIBUTION OR GRANT PROVIDED

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM

ORGANIZATIONS

Main results observed through Agency beneficiaries[1]	2004-2005
Entrepreneurship impact indicator	
■ enterprises in pre-startup phase, startup or expansion.	3,493
Local empowerment indicator	
■ initiatives originating locally as a result of services offered by development organizations funded by the Agency.	145
Indicator of effects of international promotion of Quebec regions	
■ foreign visitors and tourists drawn[2].	6.5 million
Employment indicator	
■ jobs created, transformed or maintained.	6,439

Notes:

1. The results are presented in line with the type of beneficiaries supported by the Agency. Information on results for development organizations is compiled by the Agency's business office advisors in the context of an annual collection of information on results.
2. The information gathered on this indicator comes from organizations which conduct international promotion of Quebec regions. It is cumulative, that is, if a project of this type has been in progress for several years, the foreign visitors and tourists drawn since the project began are counted and included in the report, as well as the total expenditures incurred.

The total value of the 723 projects being undertaken in 2004-2005 for improvement of the economic environment of regions was $1.4 billion, including investment from other funding sources. The Agency's actual expenditures under this program sub-activity amounted to $82.8 million, while total expenditures incurred under these 723 projects stood at $218.4 million.

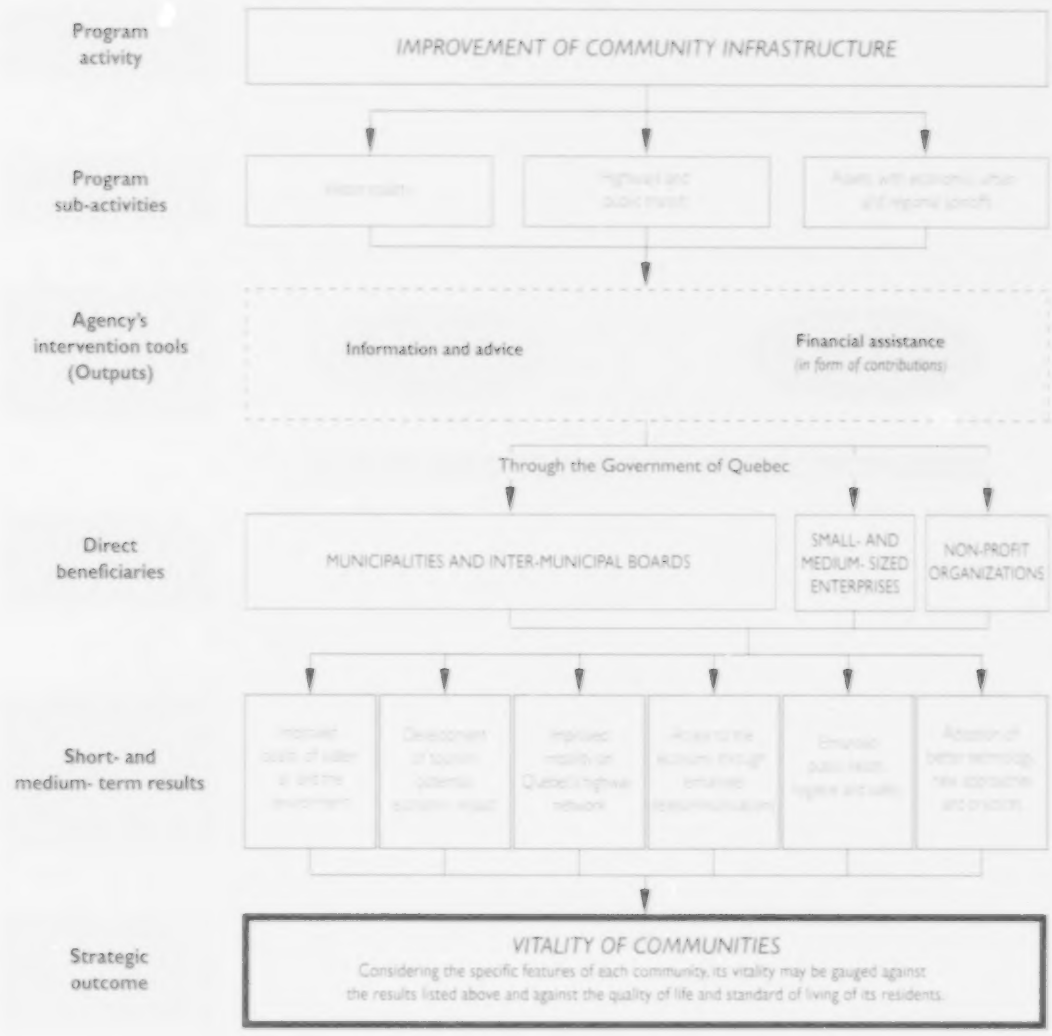
Development organizations

By supporting local and regional development organizations, such as the Community Futures Development Corporations, Business Development Centres, Community Economic Development Corporations or regional tourism associations, the Agency contributes to ensuring that the local community takes charge of local development, and to the creation and development of small enterprises and the international enhancement and promotion of the regions of Quebec.

As of March 31, 2005, the Agency had contributed to the pre-startup, startup and expansion of some 3,500 SMEs, leading in the short and medium term to the creation of employment and wealth in the regions of Quebec. The efforts of development organizations with communities and residents encouraged the latter to develop and put forward 145 development initiatives which are currently under way or will be carried out over the next few years.

With respect to the international enhancement and promotion of the regions of Quebec, as of March 31, 2005, under projects in progress, Agency interventions had played a great part in drawing to Quebec more than 6.5 million foreign visitors and tourists, who stayed an average of four days. Their stays in the regions of Quebec generated economic impacts contributing directly to the dynamism and *Vitality of communities*.

2.2.2 Program activity: *Improvement of community infrastructure*


Program activity
IMPROVEMENT OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE
Program sub-activities
Agency's intervention tools (Outputs)
Information and advice
Financial assistance
(in form of contributions)
Through the Government of Quebec
Direct beneficiaries
MUNICIPALITIES AND INTER-MUNICIPAL BOARDS
SMALL- AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES
NON-PROFIT ORGANIZATIONS
Short- and medium- term results
Strategic outcome
VITALITY OF COMMUNITIES
Considering the specific features of each community, its vitality may be gauged against the results listed above and against the quality of life and standard of living of its residents.

Sound infrastructure is closely linked to the quality of life of those who use it. Quality infrastructure allows communities to attract and retain organizations and individuals that will secure their economic and social future. It also allows for more efficient, safer movement of people and goods.

In that spirit, the Government of Canada set up an infrastructure support program in 2000 and signed an agreement with the Government of Quebec for its implementation. The Agency was given the special mandate to manage this program in Quebec.

The Infrastructure Canada Program is the sole program through which the Agency intervenes with respect to this program activity, which aims to facilitate the development and renewal of community infrastructure.

The ICP targets the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that guarantees the quality of the environment, sustains long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches. The program has three components, corresponding to three of the Agency's program sub-activities, as follows:

Component 1: Water quality

Component 2: Highways and public transit

Component 3: Assets with economic, urban or regional impact.

Funding of the ICP is tripartite: the Government of Canada (through the Agency), the Government of Quebec and applicants (municipalities, inter-municipal boards, non-profit organizations and enterprises) are required to contribute for the implementation of projects. The text box opposite provides an example of projects approved under the program.

FINANCIAL ASSISTANCE OF $3,128,894 TO CITY OF LONGUEUIL FOR IMPROVING RAIN RUNOFF MANAGEMENT AND AVOIDING SEWER BACKFLOW

The City of Longueuil has received $3,128,894 in government financial assistance under the Canada-Quebec Infrastructure Works Program, to improve rain runoff management and thus resolve sewer backflow issues that are likely to lead to public health or safety problems, and above all to enable the city to meet a requirement of the *Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs* with respect to maximum flow from rain runoff. The new infrastructure means more than 13,200 households now enjoy reduced risk of flooding.

The project saw construction of a 1,000-cubic metre retention basin with flow measurement and control structures, in order to ensure better management of rain runoff from the Daigneault drainage trench toward Brossard.

Of total eligible costs of $4,693,340, the City of Longueuil covered one third, or $1,564,447. Under the Canada-Quebec Agreement with respect to the Infrastructure Program, the Government of Canada and the Government of Quebec each provided a contribution corresponding to one third of eligible costs. Each of the two senior levels of government therefore contributed $1,564,447, for a total of $3,128,894 in government assistance.

Financial assistance from the Government of Canada paid during FY 2004-2005 totalled $1,564,447.

As illustrated in the previous diagram, financial assistance provided under the program should contribute, in the short term, to improving community infrastructure and the Quebec highway network, development of new technology and enhanced management of drinking water, wastewater and solid waste. These different achievements should contribute in the medium term to an improvement in water quality and environmental quality, consolidation of Canadian culture and heritage in Quebec, and an improvement in public health, hygiene and safety. Ultimately, the ICP aims to contribute to raising Canadians' standard of living and quality of life.

Activities carried out to date under the ICP are summarized in the following table:

PROGRAM ACTIVITY: *IMPROVEMENT OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE*

(Infrastructure Canada Program - Quebec Region)

Total planned funding for the initiative in Quebec (irrespective of funding source)	*$1.5 billion*
Total planned federal funding for the initiative in Quebec[1]	*$515.5 million*
Number of projects approved from start of program to March 31, 2005	893
Component 1: Water quality	411
Component 2: Highways and public transit	360
Component 3: Assets with economic, urban and regional impact	122
Federal contribution approved from start of program to March 31, 2005	*$483.2 million*
Total federal expenditures from start of program to March 31, 2005[2]	*$210.8 million*

Notes:

1 Including management expenses associated with the program.

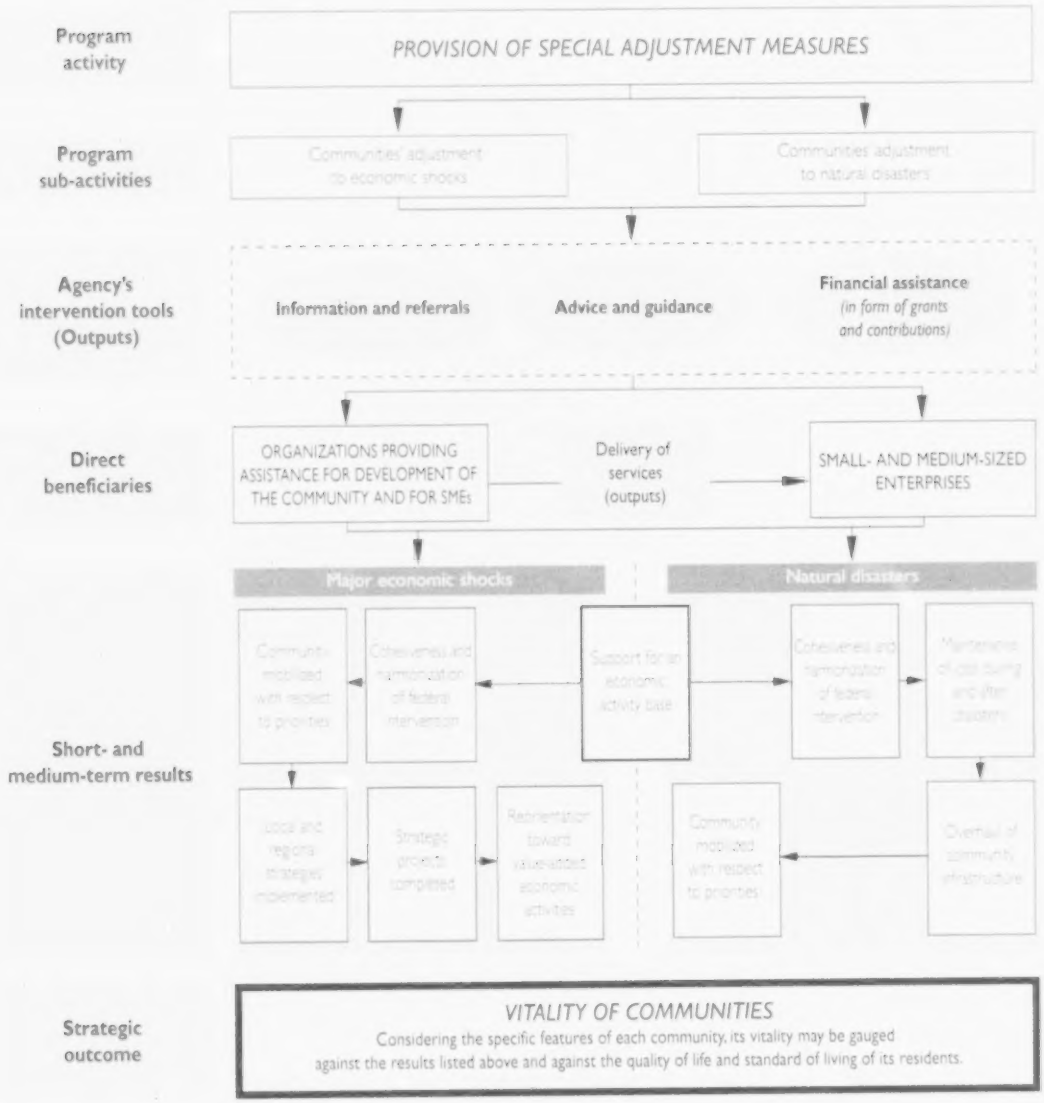
2 Including management expenses disbursed for the program to date.

Projects approved from the start of the program to March 31, 2005, will generate the following benefits:

- 495,677 households have or will have access to a municipal water supply providing better quality drinking water
- 848,637 households have or will have access to an effective municipal wastewater collection and treatment system
- 263 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure
- 83 communities will benefit from the establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities
- 992 permanent jobs will be created directly by the projects.

These benefits are described by the promoters of infrastructure projects in their applications for funding under the ICP and validated by the advisors responsible for the program with the Government of Quebec and the Government of Canada. The summative evaluation report on the program will provide further information on the results achieved through the funding of infrastructure projects. It will then be possible to gauge more accurately the extent to which the planned results and associated commitments under the program were achieved.

2.2.3 Program activity: *Provision of special adjustment measures*


Program activity
PROVISION OF SPECIAL ADJUSTMENT MEASURES
Program sub-activities
Communities' adjustment to economic shocks
Communities adjustment to natural disasters
Agency's intervention tools (Outputs)
Information and referrals
Advice and guidance
Financial assistance (in form of grants and contributions)
Direct beneficiaries
ORGANIZATIONS PROVIDING ASSISTANCE FOR DEVELOPMENT OF THE COMMUNITY AND FOR SMEs
Delivery of services (outputs)
SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
Major economic shocks
Natural disasters
Short- and medium-term results
Strategic outcome
VITALITY OF COMMUNITIES
Considering the specific features of each community, its vitality may be gauged against the results listed above and against the quality of life and standard of living of its residents.

Note:

1 The short- and medium-term results generated following mobilization of the local economic milieu with regard to certain priorities in the case of communities struggling with natural disasters are similar to the results stated for communities struggling with major economic shocks.

The Agency comes to the assistance of communities or regions facing significant economic shocks, such as plant closures in an industry (e.g., textiles, lumber) or natural disasters (e.g., Saguenay floods, Montréal and Montérégie ice storm).

In such situations, in the event additional dedicated funding is provided by the Government of Canada, the Agency temporarily institutes special adjustment measures enabling communities to sustain their economic activity and initiate action to help them find a new balance or regain economic stability.

For instance, in April 2003, following the announcement of the moratorium on the cod fishery and restrictions on crab, the Agency drew up support measures geared to the situation in the regions affected. It therefore instituted a special short-term initiative, the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities, which was in effect until March 31, 2005 in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region and on the Basse-Côte-Nord. In addition, in conjunction with other Government of Canada departments, and so as to encourage the regional economic milieu to participate in the future development of their regions, the Agency conducted public consultations, which highlighted issues and put forward possible solutions that will be supported through longer-term measures.

Canada Economic Development's interventions in regions undergoing economic shocks or natural disasters is primarily of a short-term nature, and takes tangible form in the allocation of special funds from the Government of Canada. It is geared to the nature of the problems being experienced and the specific features of the regions and communities assisted. The diagram above presents one way of intervening in these situations, along with the associated planned results. Nonetheless, depending on the situation, the Agency's interventions and the targeted results may vary. The fact remains, however, that this type of intervention contributes to *Vitality of communities* throughout Quebec.

Main results observed with respect to *Provision of special adjustment measures*

The following table presents the resources invested and some results observed under the *Provision of special adjustment measures* program activity. The Agency's interventions under this program activity took place primarily through the Canadian Apparel and Textile Industries Program and the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities.

The total value of the 227 projects in progress in 2004-2005 under the *Provision of special adjustment measures* program activity, including funds from other funding sources, stood at $34.4 million. The Agency's actual expenditures in 2004-2005 came to $11.4 million for projects where the total amount of financial assistance approved by Agency was $15.8 million.

Several projects in progress were approved under the CATIP, and that explains why, as of March 31, 2005, some of the results observed were associated with innovation and productivity. Thus, in the annual survey, 36.9% of respondent enterprises whose innovation and productivity projects have been completed stated that the main result of their project was the commercialization of new products or services, while 26.1% stated that a reduction in production costs was their main result.

Notwithstanding a difficult economic situation requiring the establishment of adjustment programs, some 50% of enterprises receiving assistance under the CATIP whose projects have been completed stated that their sales had increased as a result of the financial assistance received from the Agency.

Confirming the Agency's role in fostering communities' adjustment to economic shocks, in the annual survey, 94.7% of respondent enterprises whose projects came under the *Provision of special adjustment measures* program activity stated that Canada Economic Development is an essential player in their region's economic development.

The Agency's programs of adjustment to economic shocks have contributed to the creation, maintenance and transformation of more than 580 jobs in the affected communities.

PROVISION OF SPECIAL ADJUSTMENT MEASURES

Resources invested to generate the results shown below	2004-2005
• number of projects in progress	227
• actual expenditures	*$11.4 million*
• total expenditures incurred (including spending from prior years)	*$11.6 million*
• total value of financial assistance approved by the Agency	*$15.8 million*
• total cost of projects in progress, irrespective of funding source	*$34.4 million*

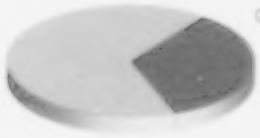
TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM SUB-ACTIVITY

Communities' adjustment to economic shocks 100.0%

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY TYPE OF CONTRIBUTION PROVIDED

Non-repayable contributions 100.0%

TOTAL EXPENDITURES INCURRED BY PROGRAM*



Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities 66.0%

CATIP (including CAMaps component) 34.0%

ENTERPRISES

Main results observed through Agency beneficiaries'	2004-2005
Indicators of the impact of enterprise projects	
Innovation and productivity-related projects	
• proportion of respondent enterprises stating that the main result of their project was:	
◦ reduction in production costs	26.1%
◦ improvement in corporate business processes	15.2%
◦ commercialization of new products or services	36.9%
◦ productivity enhancement	10.9%
◦ other results.	10.9%
Business maintenance and growth indicators'	
• proportion of respondent enterprises stating increased sales	48.0%
• average sales increase.	*$1.7 million*
Employment indicator'	
• jobs created, transformed or maintained	582

Notes:

1. The results are presented in line with the type of beneficiaries supported by the Agency. The information on results concerning enterprises comes from an annual telephone poll conducted by an independent firm. It is important to specify that the results presented concerning enterprises refer to projects that were completed in 2004-2005. The total resources invested include expenditures for corporate projects that are still in progress for which no information on results is presented in this table. Using the data in this table to generate effectiveness ratios may lead to erroneous conclusions.
2. Several projects under the CATIP. The goal of that program is to encourage Canadian textile-sector enterprises to choose higher value-added products, serve new niches and increase their productivity. The results presented are those of enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose innovation and productivity projects have been completed** which stated that the main result of the project was: (1) a reduction in production costs (12 respondents out of 46; 26.1 %), (2) improvement in corporate business processes (7 respondents out of 46; 15.2 %), (3) commercialization of new products or services (17 respondents out of 46; 36.9 %), (4) enhancement of productivity (5 respondents out of 46; 10.9 %) and (5) other results (5 respondents out of 46; 10.9 %).
3. Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose enterprise development projects have been completed** that stated having increased their sales (24 respondents out of 50; 48.0 %).
4. Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose enterprise development projects have been completed** that stated having created (n= 14, total = 44), maintained (n = 33, total = 294) or transformed (n = 26, total = 244) jobs.

Section 3

ADDITIONAL INFORMATION

3.1 Information on the organization

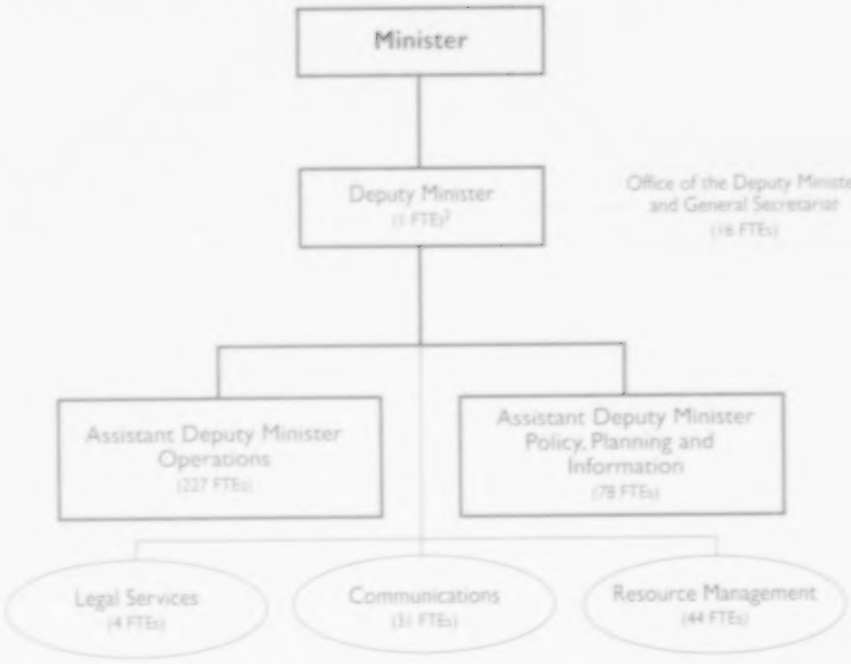
The Honourable Jacques Saada is the Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec; the Deputy Minister handles the day-to-day management of Agency activities. She acts as deputy head for the purposes of application of the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Labour Relations Act*. She also acts as senior policy advisor to the Minister and the Government.

The Assistant Deputy Minister, Policy, Planning and Information, is responsible for the departmental planning cycle, definition of strategic policy and objectives for Agency interventions, production of the socio-economic studies required for the development of policy, management of the quality system, performance measurement and monitoring, and evaluation and audit of programs and initiatives. She also ensures that the Agency's position is put forward in the development of national policy and programs and promotes Quebec's regional interests to other departments and agencies of the Government of Canada. She is also responsible for relations with the Government of Quebec.

The Assistant Deputy Minister, Operations, has the mandate to implement the Agency's strategic policy and deliver all its programs and services, primarily through a network of 14 business offices across Quebec. She also handles negotiation and management of partnership agreements with other Government of Canada departments and agencies and with outside organizations, in particular the Community Futures Development Corporations, Community Economic Development Corporations and Business Development Centres. She is responsible for implementation of agreements reached with the Government of Quebec, such as the Infrastructure Canada Program.

The Act to establish the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec officially came into force on October 5, 2005. With the coming into effect of this Act, the Deputy Minister becomes President of the Agency and the Assistant Deputy Ministers become its Vice-Presidents. However, past titles are used in this report since it covers the period ending March 31, 2005.

ORGANIZATION CHART OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT[1]



Notes:

1. A more complete version of the organization chart is available at: http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=EN
2. FTE = Full-time equivalent employee.

The Agency in 2004-2005 had the equivalent of 401 full-time employees in its business offices across Quebec, its office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and its Head Office in Montréal.

3.2 Financial performance

The following tables present the Agency's financial performance for FY 2004-2005. For purposes of comparison, the revenue and expenditures shown in the tables for the 2002-2003 and 2003-2004 fiscal years do not take into account programs associated with application of the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. These programs have been under the responsibility of Industry Canada since April 1, 2004. It is important to bear in mind that the totals in the financial tables may not correspond exactly to the sum of the underlying items, since the individual amounts have been rounded out.

3.2.1 Comparison of planned spending with actual expenditures

This table presents the net cost of the Agency, as well as an historical overview. To calculate what the organization costs Canadians, services received without charge have to be added to the Agency's expenditures, such as accommodation supplied by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and services provided free of charge by Justice Canada. Then non-respendable revenue, that is, repayments to be made by beneficiaries of repayable contributions provided by the Agency, is subtracted from the expenditure total.

Program activities *(in millions of dollars)*	Actual expenditures 2002-2003	Actual expenditures 2003-2004	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Expenditures
Enterprise development	*151.6*	*148.7*	*143.1*	*143.0*	*118.7*	*131.7*
Improvement of the economic environment of regions	*132.9*	*121.0*	*115.2*	*115.2*	*115.1*	*100.6*
Improvement of community infrastructure	*40.7*	*72.8*	*157.9*	*157.9*	*184.9*	*87.0*
Provision of special adjustment measures	*0.2*	*9.5*	*11.9*	*11.9*	*13.0*	*13.8*
Total	*325.4*	*352.0*	*428.1*	*428.0*	*431.7*	*333.1*
Less: Non-respendable revenue[1]	*(30.0)*	*(33.3)*	*(31.5)*	*(31.5)*	*(31.5)*	*(38.5)*
Plus: Cost of services received without charge	*4.4*	*5.1*	*5.2*	*5.2*	*5.2*	*5.5*
Net cost for the Agency	*299.8*	*323.8*	*401.8*	*401.7*	*405.4*	*300.1*
Full-time equivalent (FTE)	409	408	371	371	375	401

Note:

1. In the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, these data appear on a revenue basis. The data are now presented on a receipts basis, for consistency with the information in the Public Accounts. The breakdown of non-respendable revenue is presented in the table in subsection 3.2.5.

With respect to net cost, the $101.6 million difference between total planned spending and actual expenditures is primarily attributable to an increase in non-respendable revenue and a deferment of funds to FY 2005-2006 in order to ensure funding for the Infrastructure Canada Program under the *Improvement of community infrastructure* program activity. As to the difference of 26 FTEs between total authorities for full-time equivalents and actual expenditures, this is attributable to the resources hired to meet the regions' demand and their needs with respect to regional development.

3.2.1 Comparison of planned spending with actual expenditures

This table presents the net cost of the Agency, as well as its historical overview. To calculate what the organization costs Canadians, services received without charge have to be added to the Agency's expenditures, such as accommodation supplied by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and services provided free of charge by Justice Canada. These non-respendable revenues that, by agreements to be made by beneficiaries of repayable contributions provided by the Agency, is subtracted from the expenditure total.

Program Activities	2004-2005		2005-2006			
	Actual Spending (gross)	Actual Spending (net)	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Expenditures
Business Development	191.6	190.7	174.2	174.2	188.7	171.7
Improvement of the Economy						
Investment Capital	112.9	112.9	110.2	110.2	114.1	93.0
Infrastructure and Community Development	47.7	47.6	107.6	107.6	109.2	47.1
Regional Economic Research and Analysis	12.2	12.1	11.6	11.6	12.1	10.6
Total	364.4	363.3	403.6	403.6	424.1	322.4
Less: Non-respendable revenue	20.0	20.0	18.3	18.3	18.3	18.3
Plus: Cost of services received without charge	44	44	43	43	43	44
Net cost of the Agency	388.4	387.3	428.3	428.3	448.8	348.1
Full-time equivalent (FTE)	440	440	470	470	470	444

Note:

1. In the Report on Plans and Priorities 2004-2005 issue, the gross and net amounts were presented in a reverse manner, with the net amount in the Main Estimates. The respendable revenue amount presented in the table is erroneous (-2.5).

With respect to net cost, the $101.6 million difference between total planned spending and actual expenditures is primarily attributable to an increase in non-respendable revenue and a deferment of funds to FY 2005-2006 in order to ensure funding for the Infrastructure Canada Program under the *Improvement of community infrastructure* program activity. As to the difference of 26 FTEs between total authorities for full-time equivalents and actual expenditures, this is attributable to the resources hired to meet the regions' demand and their needs with respect to regional development.

3.2.2 Program activities

This table presents information from the *Main Estimates* and appropriations voted by Parliament, by program activity, for resources provided for in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, changes made to resources following Supplementary Estimates, and the use of funds.

Expenditures by program activity *(in millions of dollars)*	2004-2005		
	Operations	Grants and contributions	TOTAL
Enterprise development			
■ main Estimates	25.5	117.6	143.1
■ planned spending	25.5	117.5	143.0
■ total authorities	25.2	93.5	118.7
■ actual expenditures	24.9	106.8	131.7
Improvement of the economic environment of regions			
■ main Estimates	18.9	96.3	115.2
■ planned spending	18.9	96.3	115.2
■ total authorities	18.7	96.4	115.1
■ actual expenditures	17.8	82.8	100.6
Improvement of community infrastructure			
■ main Estimates	1.9	156.0	157.9
■ planned spending	1.9	156.0	157.9
■ total authorities	1.9	183.0	184.9
■ actual expenditures	1.6	85.4	87.0
Provision of special adjustment measures			
■ main Estimates	1.2	10.7	11.9
■ planned spending	1.2	10.7	11.9
■ total authorities	1.6	11.4	13.0
■ actual expenditures	2.4	11.4	13.8
Total			
■ main Estimates	47.5	380.6	428.1
■ planned spending	47.5	380.5	428.0
■ total authorities	47.4	384.3	431.7
■ actual expenditures	46.7	286.4	333.1

3.2.3 Summary of voted and statutory appropriations

This table repeats the summary table from the *Main Estimates* and shows appropriations voted by Parliament for resources provided for in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, changes made to resources following Supplementary Estimates, other authorities, and the use of funds.

Vote or statutory item	Vote or statutory item wording *(in millions of dollars)*	2004-2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual expenditures
2	Operating expenditures	42.2	42.2	42.4	41.7
6	Grants and contributions	380.6	380.5	384.3	286.4
(S)	Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec and Minister responsible for the Francophonie - Car allowance	-	-	0.05	0.05
(S)	Contribution to employee benefit plans	5.3	5.3	5.0	5.0
(S)	Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	-	-	0.03	0.01
	Total for the Agency	428.1	428.0	431.7	333.1

A $94.1-million decrease is observed in actual expenditures compared with planned spending in the grant and contribution vote. The explanations provided for the financial table in subsection 3.2.6 also apply to the financial table above.

3.2.2 Program activities

This table presents information from the *Main Estimates* and appropriations voted by Parliament, by program activity, for resources provided for in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, changes made to resources following Supplementary Estimates, and the use of funds.

	Operations	Grants and contributions	TOTAL
Enterprise development			
■ main Estimates	25.5	117.6	143.1
■ planned spending	25.5	117.5	143.0
■ total authorities	25.2	93.5	118.7
■ actual expenditures	24.9	106.8	131.7
Improvement of the economic environment of regions			
■ main Estimates	18.9	96.3	115.2
■ planned spending	18.9	96.3	115.2
■ total authorities	18.7	96.4	115.1
■ actual expenditures	17.8	82.8	100.6
Improvement of community infrastructure			
■ main Estimates	1.9	156.0	157.9
■ planned spending	1.9	156.0	157.9
■ total authorities	1.9	183.0	184.9
■ actual expenditures	3.0	85.4	87.0
Provision of special adjustment measures			
■ main Estimates	1.2	10.7	11.9
■ planned spending	1.2	10.7	11.9
■ total authorities	1.6	11.4	13.0
■ actual expenditures	2.4	11.4	13.8
Total			
■ main Estimates	47.5	380.6	428.1
■ planned spending	47.5	380.5	428.0
■ total authorities	47.4	384.3	431.7
■ actual expenditures	48.1	286.4	334.4

3.2.3 Summary of voted and statutory appropriations

This table repeats the summary table from the *Main Estimates* and shows appropriations voted by Parliament for resources provided for in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, changes made to resources following Supplementary Estimates, other authorities, and the use of funds.

Vote or statutory item	Vote or statutory item wording (in millions of dollars)	2004-2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Authorities	Actual expenditures
2	Operating expenditures	42.2	42.2	42.4	41.7
5	Grants and contributions	380.6	380.5	384.1	286.4
(S)	Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec and Minister responsible for the Francophonie – Car allowance			0.05	0.05
(S)	Contribution to employee benefit plans	5.3	5.3	5.0	5.0
(S)	Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets		–	0.03	0.01
	Total for the Agency	428.1	428.0	431.7	333.1

A $94.1-million decrease is observed in actual expenditures compared with planned spending in the grant and contribution vote. The explanations provided for the financial table in subsection 3.2.6 also apply to the financial table above.

3.2.4 Net cost for the Agency during Fiscal Year 2004-2005

This table, like the financial table in subsection 3.2.1., indicates the Agency's net cost. Details concerning services received free of charge are also provided.

Net cost *(in millions of dollars)*	2004-2005
Actual expenditures	333.1
Plus: Services received free of charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2.9
Employer's contribution to employees' insurance plans and expenditures paid by the Treasury Board Secretariat (from renewable funds)	2.1
Salaries and associated expenditures for legal services provided by Justice Canada	0.5
Total services received free of charge	5.5
Less: Non-respendable revenue	(18.5)
Net cost for the Department in 2004-2005	320.1

Note:
1 Details concerning non-respendable revenue are presented in the financial table in subsection 3.2.5.

3.2.5 Sources of non-respendable revenue by program activity

This table presents the Agency's revenue, along with an historical perspective. The revenue consists primarily of repayments from beneficiaries of the repayable contributions awarded by the Agency.

Non-respendable revenue *(in millions of dollars)*	Revenue 2002-2003	Revenue 2003-2004	2004-2005	
			Planned revenue[1]	Actual revenue[2]
Promotion of the economic development of the regions of Quebec				
Enterprise development	*28.5*	*31.6*	*30.0*	*36.6*
Improvement of the economic environment of the regions	*1.5*	*1.7*	*1.5*	*1.9*
Improvement of community infrastructure	-	-	-	-
Provision of special adjustment measures	-	-	-	-
Total non-respendable revenue	*30.0*	*33.3*	*31.5*	*38.5*

Notes:

1. In the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, the data were presented on the basis of receipts (amounts cashed) rather than revenue (amounts billed). At that point, forecast receipts stood at $20.5 million.

2. Non-respendable revenue excludes the amount of $30.7 million billed to *Papiers Gaspesia inc.*, which has placed itself under the protection of the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

3.2.6 Information on Transfer Payment Programs (TPPs)

This table presents the resources for each of the Agency's programs, their background, information from the *Main Estimates* and appropriations voted by Parliament for resources provided for in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, changes made to resources following Supplementary Estimates, as well as the use of funds.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec[1] Programs *(in millions of dollars)*	Actual expenditures 2002-2003	Actual expenditures 2003-2004	2004-2005			
			Planned spending	Total authorities	Actual expenditures	Variance
Grants						
Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs	0.06	0.06	0.3	0.3	0.07	(0.2)
Other[2]	3.3	6.0	–	–	–	0.0
Total grants	3.4	6.1	0.3	0.3	0.1	(0.2)
Contributions						
Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs	59.1	72.2	79.1	72.8	72.8	(6.3)
Regional Strategic Initiatives program	122.5	98.5	109.4	94.3	94.2	(15.2)
Community Futures Program	25.7	26.6	24.0	31.1	31.1	7.1
Canadian Support Program for the Gaspesie—Iles-de-la-Madeleine Economy	27.0	30.9	11.5	2.8	2.8	(8.7)
Infrastructure Canada Program Canada-Quebec Agreement 1994	0.2	0.06	–	2.0	0.04	0.04
Infrastructure Canada Program Canada-Quebec Agreement 2000	37.9	70.7	156.0	181.0	85.1	(70.7)
Special Coastal Quebec Fund	2.1	0.4	–	–	–	0.0
Total contributions	274.5	299.4	380.2	384.0	286.3	(93.9)
Total	277.9	305.4	380.5	384.3	286.4	(94.1)

Notes :

1. The Agency has a single TPP: *Promotion of the economic development of the regions of Quebec*. It does, however, have several grant and contribution programs. Additional information is available on the Agency's Web site.
2. In 2002-2003, $3.3 million was paid in grants to the Quebec Port Authority for development of a cruise terminal and enhancement of Pointe-à-Carcy, while in 2003-2004, $6 million was paid to *Grand Prix F1 du Canada inc.*

The total difference between actual expenditures and planned spending is $94.1 million. Most of this difference, $70.7 million, is attributable to the Infrastructure Canada Program and is the result of a deferral of funding to FY 2005-2006. In the RSI program, a difference of $15.2 million is attributable to the deferral of funds for the Integrated Pulp and Paper Centre project in Trois-Rivières and the reallocation effort pursuant to the government's expenditure review. Of the total difference observed, $8.7 million is attributable to the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, more specifically to a deferral of funds for a large-scale project that was not carried out; and the *Papiers Gaspésia inc* project in Chandler. *Papiers Gaspésia inc* has placed itself under the protection of the *Companies' Creditors Arrangement Act*. Finally, concerning the IDEA-SME and CFP programs, only the choice of projects with respect to each program explains the variations between planned spending and actual expenditures.

3.3 Response to Parliamentary Committees, audits and evaluations for FY 2004-2005

The reports listed below are available on the Agency Web site or upon request.

RESPONSE TO PARLIAMENTARY COMMITTEES

- No recommendations were issued by any Parliamentary Committees concerning the Agency during FY 2004-2005.

RESPONSE TO REPORTS FROM THE OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA (OAG)

- The Agency was involved in only one OAG audit during FY 2004-2005, concerning Chapter 7 (November 2004) and entitled: *Process for Responding to Parliamentary Order Paper Questions*. The OAG issued no specific recommendations intended for the Agency.

The report is available on the Auditor General of Canada's Web site at: www.oag-bvg.gc.ca

INTERNAL AUDITS

Infrastructure Canada Program

- Two audit reports on this program were conducted and approved in 2004-2005. Both audits concluded that the systems and procedures put in place by the Agency are appropriate and that the payments comply with government standards. The auditors (two different accounting firms) made no recommendations intended for the Agency.

Regional Strategic Initiatives program

- The independent accounting firm which conducted this audit concluded that the RSI program was managed in accordance with its authorities and its policy framework. The firm made recommendations concerning certain aspects of the following processes:
  - performance measurement
  - analysis of projects submitted in the context of an application for financial assistance
  - contract terms and conditions
  - monitoring
  - audit of agreements.

The Agency has determined the action to be taken in response to the recommendations and established a calendar accordingly. The internal audit team will monitor implementation.

Management and program information system

The operational computer system used by employees to manage grants and contributions as well as finances was audited by an independent accounting firm. Upon completion of the exercise, having examined only part of the existing controls in the system, the auditor made recommendations on system security and automatic data validation. The Agency has already implemented the recommendations concerning security. As to the other recommendations, they were submitted to the committee responsible for the system, which accepted or discarded them, depending on their relevance and the resources available to the Agency. Reinforcement of system security will shorten the data validation time usually required. It will enable the Agency to have at its disposal more accurate management information for decision-making.

Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

In the view of the independent firm conducting the audit, the systems, procedures, resources and measures implemented by the Agency, for the period audited, were appropriate for fulfilment of the objectives associated with the contribution agreements concluded in the two business offices responsible for managing the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine and Côte-Nord). The Agency fulfilled its obligations under the *Privacy Act* and the Treasury Board Secretariat's *Policy on Transfer Payments*. These conclusions were highly positive in view of the short deadline for implementing the measures. The auditor made recommendations with respect to communication with other federal departments and administrative controls concerning participants (eligibility, attendance, salaries). The Agency implemented several of the auditor's recommendations before the measures terminated on March 31, 2005.

Innovation, development of entrepreneurship and access program for SMEs

- The audit emphasized that the IDEA-SME program management processes are adequate, operational practices are consistent with established policy and processes, and sound control mechanisms are in place.

Continued on page 71

INTERNAL AUDITS (continued)

The independent audit firm made recommendations on the following topics:

- annual planning and results measurement
- management of repayments and collections
- project analysis
- protection of records
- the financial and non-financial controls integrated into contribution agreements.

The Agency has determined the action to be taken in response to the recommendations and established a schedule accordingly. Development of a mechanism for measuring results attained by the business offices will lead to consistent observation of Agency intervention in regional development.

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

- The auditors consider that the program management processes are adequate, operational practices are consistent with established policy and processes, and sound control mechanisms are in place. The auditors from the independent firm made recommendations concerning:
  - supervision of personnel
  - risk management
  - controls
  - financial and program management system
  - performance measurement
  - promotion of information.

The Agency has taken the recommendations into consideration and determined the action to be taken as well as a schedule for implementation.

EVALUATION OF INTERVENTION IN INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY (IDEA-SME AND RSI)

- The observations made in the evaluation indicate that the Agency's general approach is appropriate with regard to needs and the economic context. The different case studies conducted by independent firms show that Canada Economic Development's business offices have successfully guided regional enterprises in their technological development and furthered the establishment of knowledge economy-related infrastructure. The international experts consulted consider that regional economic development intervention based on innovation is always timely, among other things for fostering adoption of an innovative mindset in an enterprise. The telephone survey conducted by an independent firm revealed that the Agency's interventions with enterprises has had a tangible impact on job creation and maintenance and on enterprises' competitiveness. Also, a significant proportion of them would not have been able to carry out their projects without Agency assistance or would have carried them out over a longer timeframe or on a smaller scale. In terms of both the number of projects and the financial assistance provided by the Agency, its intervention has intensified significantly since it received the balance of funds from the Canada Jobs Fund, thus meeting one of the Treasury Board's objectives. Finally, different possible improvements have also been identified, particularly with respect to the implementation of interventions.

3.4 Sustainable Development Strategy (SDS)

The Agency continued to implement its *2003-2006 Sustainable Development Strategy* during FY 2004-2005. The table below presents the results achieved to date with respect to the objectives pursued and the Department's expenditures concerning sustainable development projects funded by the Agency in 2004-2005, and the internal component of its strategy.

Under its Sustainable Development Strategy, the Agency raises SMEs' awareness and encourages them to adopt new business practices which translate into the establishment of tangible pollution prevention and eco-efficiency (greening) measures, in order to help them maintain and reinforce their competitiveness. The Agency helps SMEs optimize production processes in order, among other things, to increase recycling and enhancement (re-use) of residues, and reduce wasted raw materials, energy consumption, greenhouse gas emissions and production of waste. In that way, SMEs bring down their production costs and increase their profitability.

External targets

To play a strategic role in advancing understanding and taking ownership of the principles of sustainable development within SMEs in the regions of Quebec and with the different economic agents, both private and public, in a perspective of financial, economic and social viability.

Objectives for 2003-2006	Objectives	Results	Expenditures
Encourage and help SMEs to adopt sustainable development practices in their operations			
▪ establishment of Enviroclubs	10 clubs	7 clubs	
▪ raising of SMEs' awareness of new business practices associated with sustainable development	500 SMEs	400 SMEs	$0.9 million
▪ completion of productivity projects through pollution prevention	120 projects	90 projects	
▪ direct assistance to SMEs for completion of productivity projects through pollution prevention	30 projects	27 projects	$4.2 million
Foster development and commercialization of innovations in sustainable development			
▪ experimentation, demonstration and development of innovative products, technologies and services in sustainable development	40 SME projects	64 projects	$12.7 million
▪ commercialization of innovations in sustainable development on international markets	25 SME projects	25 projects	$2.2 million
Foster development, dissemination and sharing of knowledge with respect to sustainable development to contribute to development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages			
▪ financial support for research centres, institutions and university chairs	15 projects	30 projects	$19.9 million

Internal targets

To make the Sustainable Development Strategy a tool for change within the organization to further integrate sustainable development concerns in day-to-day operations.

Objectives for 2003-2006	Objectives	Results	Expenditures
Empower staff			
▪ development and dissemination of a definition of sustainable development	*Activity completed*		
▪ training for Agency managers and advisors	*Activity to be performed*		
▪ development of an integrated tool	*Activity completed*		
▪ development of mentoring.	*Activity to be performed*		
Promote sustainable development			
▪ promotion of best practices	Article in Agency in-house newspaper		
▪ establishment of ad-hoc initiatives.	Activity to be continued		
Continue greening			
▪ multi-product recycling	12	5	N/A
▪ agency vehicles equipped with hybrid engines or an electromagnetic module ECONOPRO©.	20	15	N/A
Promote good sustainable development practices, for instance, duplex printing and car pooling			
▪ promotion of telework	Activity to be continued		
▪ maintenance and update of a sustainable development component in the handbook for new employees.	Activity to be continued		
Ensure better environmental reporting			
▪ document environmental results attained.	Training on performance measurement and adjustment of tools		

Note:
1. N/A: not available

The Agency also encourages innovation in sustainable development by contributing, on the one hand, to the development of the capabilities of research centres, institutions or university chairs and, on the other hand, by providing direct assistance to SMEs for experimentation, demonstration and commercialization of innovative products, technologies and services in sustainable development.

The Agency has initiated the process of evaluating its third SDS with a view to preparing its next version which will be tabled in Parliament in December 2006. As part of this work, a broad consultation of federal partners and private organizations is planned.

3.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes

The Agency's Sustainable Development Strategy ties in with the two strategic outcomes of its intervention framework:

- *Enterprises' competitiveness*
- *Vitality of communities.*

Under its Sustainable Development Strategy, the Agency helps SMEs adopt pollution prevention practices in two ways. In conjunction with Environment Canada and the National Research Council Canada - Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP), it sets up Enviroclubs fostering the implementation of sound pollution prevention and environmental management practices within SMEs. The Agency also contributes to the completion of productivity projects through greening in SMEs. These projects generally aim to optimize the use of raw materials and reduce energy consumption, pollutant releases and residues that are often harmful to the environment. Pollution prevention projects show that sustainable development prompts SMEs to make productivity gains and increase their market competitiveness.

3.4.2 Adjustments made as a result of lessons learnt

External targets

When the Agency's second SDS was evaluated, it was evident that advisors lacked expertise to identify sustainable development projects, analyse them and monitor results. In order to correct this problem:

- a definition of sustainable development was drawn up and integrated in the Agency's third Sustainable Development Strategy
- an analysis and monitoring tool was developed during FY 2004-2005 and will be implemented during FY 2005-2006.

In-house targets

In its 2003-2006 SDS, the Agency reiterated its commitment to empowering its employees with respect to sustainable development. Indeed, it planned to put in place measures that will enable it to attain this objective. Adapted management and training tools will be developed and placed at employees' disposal.

3.5 Service Improvement Initiative

In its concern for excellence and with a view to delivering quality services to its beneficiaries, the Agency has since 1997 imposed on itself the requirements of the ISO international standard in the context of its programs. Thus, when the government launched the *Service Improvement Initiative* in 2000, the Agency, through its quality management system, already had at its disposal the mechanisms necessary for delivering quality services and ensuring their continuous improvement. In 2003, the Agency renewed its commitment to quality service and successfully moved to the ISO 9001:2000 standard.

To fulfil its mission, the Agency undertakes to deliver adapted, professional, courteous, accessible and confidential service while following the principles of results-based management and sound management of public resources. It also undertakes to promote the continuous improvement of its programs, services and ways of doing things.

3.5.1 Programs and services targeted by an improvement plan

All the Agency's intervention tools are part of the corporate service improvement plan. Of course, the emphasis is placed on the Agency's two main programs, IDEA-SME and RSI. To ensure the continuous improvement of its programs and services and properly understand the needs and expectations of the beneficiaries targeted, the Agency uses several information sources.

Since 1996 the Agency has measured its beneficiaries' satisfaction, and it received recognition in that regard in 2001 from the Secretariat of the Treasury Board of Canada as a Service Improvement Pioneer. As well as measuring its beneficiaries' satisfaction, the Agency measures the satisfaction of enterprises and economic agents whose financial assistance applications were not accepted. The Agency also uses the findings of program evaluations or studies. The information in the evaluation reports enables the Agency to highlight opportunities for improvement in program implementation and service delivery.

A quality circle on service improvement was set up in order to put forward objectives and plans for improvement to meet Agency beneficiaries' expectations more closely. Under its quality management system, the Agency each year presents to senior management the results of comments and suggestions from beneficiaries. Action plans are drawn up where necessary, and follow-up is carried out within the framework of internal and external quality audits. In this way, the Agency is still pursuing its approach: *Targeting excellence*.

3.5.2 Establishment of base levels with respect to beneficiary satisfaction and progress accomplished with a view to attaining satisfaction-related objectives

Objectives concerning beneficiaries' satisfaction are established by means of historical data, revised yearly and approved by senior management. In view of the high levels of satisfaction obtained over the past few years, the Agency set itself the objective of maintaining them while pursuing its continuous improvement efforts. The table below presents the Agency's results with respect to its beneficiaries' satisfaction for the past five years.

Over the past five years, for all aspects of services except deadlines, beneficiaries' levels of satisfaction have risen or held steady. On the deadline front, the levels observed in 2003-2004 may have been caused at that time by the hiring of large numbers of new employees, budgetary uncertainty early in the year, or the deployment of a new automated financial and program management system. As to the other satisfaction results, for each of the past five years, they exceed the established satisfaction objectives.

Beneficiary satisfaction

Main aspects of service[1]	Objectives	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Quality of services in general	90%	91.1%	92.0%	93.0%	94.5%	96.0%
▪ access to services	85%	88.0%	87.7%	90.9%	91.4%	92.8%
▪ ability to meet beneficiaries' needs	85%	83.3%	87.3%	85.3%	88.6%	90.0%
▪ fairness and impartiality of services	N/A[2]	N/A	N/A	91.4%	92.5%	93.5%
▪ financial assistance application response time	80%	N/A	86.0%	75.5%	78.2%	81.1%
▪ claim response time	80%	N/A	82.0%	81.0%	84.6%	86.7%
▪ clarity of administrative documents received	N/A[3]	88.5%	88.2%	85.2%	86.5%	90.7%
▪ courtesy of staff	95%	99.6%	97.3%	97.6%	98.4%	98.4%
▪ competence of staff	90%	91.2%	91.2%	93.0%	93.9%	96.2%
▪ guidance through procedure	85%	87.8%	90.5%	89.9%	89.1%	91.7%

Notes:

1 Percentage of beneficiaries stating that they are very satisfied or satisfied with the services received. The Agency uses the satisfaction scale from the *Government of Canada's Common Measuring Tool*, namely: very satisfied, satisfied, neutral, dissatisfied, very dissatisfied.

2 N/A = Not applicable

3 While it has no specific objective for this aspect of service, in a concern for continuous improvement, the Agency follows its beneficiaries' satisfaction in this regard.

3.5.3 Service standards for all key public services: establishment of standards and associated performance

The Agency established its service standards in September 2000, thus underscoring its commitment to quality service. These standards are published on the Agency Web site and enclosed with correspondence addressed to beneficiaries following a request for service. The Agency measures all aspects of its standards on an ongoing basis.

3.5.4 Main achievements with respect to citizen-oriented service improvement

Over the past five years, in the Agency's pursuit of its quality approach, several achievements have contributed to improved services and increased beneficiary satisfaction, in particular:

- Development and dissemination of a beneficiary handbook, adapted to the type of project, to guide beneficiaries in documenting their application properly and help them compile a comprehensive file more quickly when applying for financial assistance (2002-2003).
- Development and dissemination of a handbook for beneficiaries to facilitate preparation of claims and reduce corrections and processing times.
- Development of tools, employee training and improvement of the approval process for applications for more than $100,000 led to an almost 40% reduction in approval times for contributions between $100,001 and $200,000 and a 25% reduction for those of more than $200,000 compared with 2000-2001.
- A pilot project to integrate risk management with the management of contributions was conducted in 2004-2005. Its implementation across all financial services will lead to a simplification of documentation for the recommendation, thus reducing processing time for low-risk projects.
- A *CED on-line* service was set up in order to centralize reception of requests received via the Agency's Web site and provide faster front-line service.

Section 4

INITIATIVES LINKED WITH THE GOVERNMENT'S *MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK*

In its *Report on Plans and Priorities 2004-2005*, the Agency undertook to carry out activities within the framework of the government's management initiatives, many of them directly linked with the *Modernization of Management Practices*. That initiative took a new course during FY 2004-2005 to give its place to the government's *Management Accountability Framework* (MAF). The MAF is intended to translate the vision of modern public service management, as established in *Results for Canadians*, into a set of management expectations. It reflects the many management-focussed initiatives currently under way and the vision they share. It brings together the principal elements of management frameworks like those on Modern Comptrollership, Human Resources Modernization, Service Improvement and Government On-Line.

The Agency's action plan for modernization of management practices had identified four priorities for which improvements were sought, with respect to information management, risk management, people management and optimization of the planning process. The Agency had also made commitments with respect to Government On-Line (GOL) and Official Languages, and on the basis of its Sustainable Development Strategy. Most of the commitments made by the Agency are to be found in the new MAF, corresponding to the following headings:

- governance and strategic policy
- risk management
- learning, innovation and change management
- public service values
- people
- citizen-focussed services.

Thus, the subsections below present Agency achievements with respect to management commitments made in the *Report on Plans and Priorities 2004-2005* in the perspective and in line with the headings of the Government of Canada's *Management Accountability Framework*.